

**Міністерство освіти і науки України**  
**Подільський державний аграрно-технічний університет**  
**Економічний факультет**  
**Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування**  
**Комратський державний університет, Республіка Молдова**  
**Варшавський університет природничих наук (SGGW), Республіка Польща**  
**Університет Яна Амоса Коменського (UJAK), Республіка Чехія**  
**Білоруський державний аграрно-технічний університет,**  
**Білоруська державна сільськогосподарська академія, Республіка Білорусь**

**АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА**  
**АДМІНІСТРУВАННЯ:**  
**ТЕОРЕТИЧНІ І ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ**

**ЗБІРНИК ТЕЗ**

**VI Міжнародної науково-практичної**  
**Інтернет-конференції**  
**молодих вчених та здобувачів вищої освіти**



**4 травня 2021 року**  
**м. Кам'янець-Подільський**

Рекомендовано до видання Вченою Радою Подільського державного аграрно-технічного університету, протокол № 9 від 26 травня 2021 р.

Актуальні проблеми управління та адміністрування: теоретичні і практичні аспекти: матеріали VI Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції молодих вчених та здобувачів вищої освіти. 4 травня 2021 р. Кам'янець-Подільський, 2021. 417 с.

Збірник містить наукові доповіді VI Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції молодих вчених та здобувачів вищої освіти «Актуальні проблеми управління та адміністрування: теоретичні і практичні аспекти» (Кам'янець-Подільський, 4 травня 2021 р.), які висвітлюють авторські наукові підходи до розв'язання нагальних питань удосконалення управління соціально-економічними процесами в умовах глобалізації; розвитку теорії та практики управління підприємством та його підсистемами; аспекти сучасної парадигми стратегічного та інноваційного менеджменту; підходи до управління людськими ресурсами та знаннями підприємства; особливості галузевого та регіонального менеджменту; засади публічного та ділового адміністрування; проблеми маркетингу і логістики та шляхи їх вирішення в умовах глобалізації; методичні аспекти використання сучасних інформаційних технологій управління підприємством; вітчизняні і світові тенденції розвитку фінансового та страхового менеджменту; особливості правового, документаційного та обліково-аналітичного забезпечення управлінських рішень в системі управління сучасними підприємствами.

Відповідальність за зміст і достовірність публікацій несуть автори наукових доповідей. Точки зору авторів публікацій можуть не співпадати з точкою зору редколегії збірника.

**Авксентієв Андрій,**  
здобувач вищої освіти ОС «Магістр»  
спеціальності «Менеджмент»  
Науковий керівник: **Покотильська Н.В.,**  
канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та адміністрування  
Подільський державний аграрно-технічний університет,  
м. Кам'янець-Подільський

## **ОРГАНІЗАЦІЯ ЕФЕКТИВНОЇ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ В АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

Формування збутової політики для сільгосппідприємств України є однією з невід'ємних умов досягнення успіху. Проте практика свідчить, що досить часто керівники підприємств дбають лише про виробництво сільськогосподарської продукції, а не про те, де її потім реалізувати. Певною мірою це пов'язано з неквапливістю у проведенні змін в системі менеджменту підприємств, не адаптованістю його до філософії ведення аграрного бізнесу. Проте в збутовій діяльності сільськогосподарських підприємств існує низка й інших проблем, пов'язаних насамперед з формуванням ринкових інституцій, запровадженням системи прогнозування цін на ринках, стандартизації й сертифікації продукції. Ці та інші заходи покликані сприяти безперешкодній реалізації виробленої сільськогосподарськими товаровиробниками продукції.

Ефективність збутової політики характеризується якістю розроблених і реалізованих заходів, що спрямовують збутову діяльність на забезпечення ефекту, а збутової діяльності – співвідношенням отриманих результатів до витрат на їх досягнення. Оцінювання збутової діяльності залежить від рівня методичного та інформаційного забезпечення, об'єктивності кількісних, кількісно-якісних і якісних параметрів, а результативність – від рівня організації збутової діяльності та управління системою збуту [1].

Формування збутової політики сільськогосподарського підприємства має базуватися на виявленні найприбутковіших видів діяльності та найбільш рентабельної продукції, що стає основою для розробки стратегії позиціонування (репозиціонування) товарного асортименту [2].

Важливість збутової політики сільськогосподарських підприємств для підвищення ефективності їхньої діяльності зумовлена наступними обставинами:

по-перше, система збуту є однією з головних підсистем, що забезпечує відтворення процесу виробництва і функціонування підприємств, безпосередньо впливає на економічний ефект виробничої діяльності, обмежує зростання витрат зберігання виробленої продукції та строки виконання замовлень. Між збутовою політикою і виробничою діяльністю підприємств існує досить сильний взаємозв'язок;

по-друге, формування джерел фінансування діяльності суб'єктів господарювання все більшою мірою відбувається на відкритих ринках капіталу, де діють жорсткі умови відбору і проявляється чітка залежність вартості фінансових ресурсів від ефективності діяльності сільгосппідприємств. Отже удосконалення збутової політики є завданням не лише відповідних підрозділів підприємства, але й системи управління на рівні топ-менеджменту;

по-третє, в умовах підвищення рівня корпоратизації і фондової відкритості великих господарюючих суб'єктів на передній план виходять такі інтегральні показники діяльності, як задоволеність акціонерів, ринкова капіталізація, взаємовідносини з партнерами, конкурентний статус. Зміна пріоритетів зовнішнього середовища по відношенню до сільськогосподарського підприємства повинна викликати адекватну реакцію і зростання зусиль, спрямованих на підвищення ефективності діяльності. Підвищення ефективності виробництва в Україні базується на зростанні продуктивності праці, професійному зростанні співробітників і зниженні управлінських витрат [2]. Доцільно додати до цього й удосконалення збутової політики підприємства. Зниження втрат при реалізації збутової функції є одним з найбільш доступних

резервів підвищення ефективності діяльності вітчизняних сільськогосподарських підприємств;

по-четверте, орієнтація сільськогосподарського виробництва на задоволення споживчого попиту вимагає удосконалення методології управління збутом продукції сільськогосподарських підприємств з урахуванням тенденцій розвитку вітчизняної ринкової ситуації, з одного боку, та особливостей конкретного виробництва, з іншого [3]. Практика свідчить, що формування збутової політики потребує комплексного підходу, оскільки з переходом до ринку перед вітчизняними підприємствами постала проблема самостійного пошуку споживачів своєї продукції.

Збутова політика має орієнтуватися насамперед на такі принципи як задоволення ринкового попиту, адекватність платоспроможності споживачів, забезпечення підприємницького прибутку (як в поточному періоді, так і забезпечення гарантій його одержання у майбутньому), відповідність ринковій стійкості підприємства у т.ч. збереження/розширення частки ринку та досягнення переваги над конкурентами, створення позитивного іміджу [5].

Визначальними чинниками, що зумовлюють необхідність розвитку й удосконалення політики збуту сільськогосподарської продукції, визначено такі: нерозвиненість системи закупівель, зберігання, первинної та глибокої переробки, реалізації сільськогосподарської продукції; недосконалість економічних взаємин між виробниками та переробниками сировини, постачальниками засобів виробництва і каналами розподілу продукції, що призводить до збільшення кількості посередницьких структур та їх частки у розподілі доходів; диспаритет цін (низькі закупівельні ціни на сільськогосподарську продукцію, що не покривають витрати на неї та не стимулюють підвищення обсягів виробництва продукції; високі ціни на пально-мастильні матеріали, сільськогосподарську техніку, добрива тощо); низька якість сільськогосподарської сировини; нездатність малих і середніх господарств створювати постачальницько-збутові кооперативи; значна частка

(понад 50 %) господарств населення у виробництві окремих видів продукції сільського господарства [4].

Досвід провідних виробників розвинених країн свідчить, що нині для успішного функціонування підприємства вміння правильно адаптувати збутову політику до вимог ринку має велике значення.

Отже, реалізацію ефективної збутової політики доцільно здійснювати за такими напрямками: визначення стратегії збуту та політики організації каналів збуту; вибір систем та методів збуту і відповідних типів каналів; створення мережі посередницьких, оптових точок; визначення маршрутів товаропросування, організація транспортування та вантажно-розвантажувальних робіт; забезпечення ефективності збуту.

### **Список використаних джерел**

1. Лагоцька Н. З. Результативність та ефективність маркетингу: сутність понять та підходи до вибору показників. Наука й економіка. 2014. Вип. 1. С. 70–76.
2. Ніценко В. С. Збутова політика аграрних підприємств : сучасний стан та перспективи розвитку. Вісник Сумського національного аграрного університету. Суми : СНАУ, 2015. Вип. 4(63). С. 103–107.
3. Одарченко А. М., Одарченко М. С. Аналіз збутової політики підприємства та рекомендації щодо її удосконалення. ScienceRise. 2015. № 2(3). С. 70–73.
4. Покотильська Н. В., Білик Ю. І. Особливості збутової діяльності сільськогосподарських підприємств. Актуальні проблеми аграрної економіки: теорія, практика, стратегія»: збірник тез міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 45-річчю економічного факультету ПДАТУ. Кам'янець-Подільський : Аксіома, 2017. С. 206-209.
5. Трохимчук А .В. Маркетингова концепція збуту м'ясопереробних підприємств. Вісн. Хмельницького національного ун-ту. 2009. № 6. Т. 3. С. 91-93.

**Андрейцева Анна,**  
Здобувач вищої освіти ОС «Бакалавр»  
спеціальності «Менеджмент»  
Науковий керівник: **Чикуркова А.Д.,**  
доктор економічних наук,  
професор, завідувач кафедри менеджменту,  
публічного управління та адміністрування  
м. Кам'янець-Подільський

## **МОТИВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Управління мотивацією потребує зосередження уваги на проблемі створення ефективної системи управління персоналом, у якій формується необхідний рівень мотивованості працівників до ефективної праці. Необхідність пошуку шляхів удосконалення процесу управління мотивацією персоналу на підприємствах зумовлюється низкою чинників, де одним із вагомих є стимулювання продуктивної праці.

Ключовим аспектом у досягненні ефективності діяльності підприємства є мотивація персоналу [1, с. 186], а найважливішим ресурсом у діяльності організації є трудовий ресурс. Регулювання соціально-економічної ефективності діяльності керівників здійснюється із використанням розроблених мотиваційних теорій. Існує безліч теорій мотивації, які виділяють ті чи інші потреби працівників та механізми їхнього задоволення. Для успішної реалізації стратегії підприємства, досягнення високого рівня соціально-економічної ефективності систем менеджменту підприємства, слід чітко виділити потреби працівників. Оскільки на багатьох українських підприємствах, за результатами наукових досліджень, не враховуються інтереси конкретної людини, виникає психологічне відчуження від колективних цілей, знижується рівень соціальної ефективності [2, с. 369]. Як зазначає Амоша О.І., “Розвиток України як

інноваційної держави особливо потребує більш високого рівня компетентності персоналу, ефективної системи мотивування та стимулювання працівників, посилення зацікавленості та включення працівників у процес інноваційного розвитку та прийняття ризикових управлінських рішень” [3, с. 20].

Потреба - це відчуття фізіологічної або психологічної нестачі чого-небудь і винагорода – те, що людина вважає цінним для себе. Потреби, в свою чергу, поділяються на первинні (фізіологічні) і вторинні (психологічні), винагороди – внутрішні і зовнішні.

Для працівників які працюють на вітчизняних підприємствах мотиваційний чинник відіграє неабияку роль. Ефективною праця буде лише тоді, коли персонал буде почувати себе захищеним як в матеріальному плані так і моральному і будуть задоволені їх потреби.

Управління розвитком персоналу має включати розробку та реалізацію заходів, які спрямовані на удосконалення якісних характеристик працівників (навичок, знань, мотивації, компетенцій тощо), що є необхідними відповідно до загальної стратегії розвитку підприємства.

Розвиток персоналу повинен здійснюватись у трьох основних напрямках:

1. Особистісний розвиток :

- формування системи цінностей;
- психологічний розвиток;
- фізіологічний розвиток.

2. Соціальний розвиток :

- підвищення соціального статусу;
- просування по службі.

3. Професійний розвиток :

- набуття знань, умінь, навичок;
- підвищення кваліфікації.

Потреби породжують у свідомості людини інтерес, а він – мотиви. Відповідно мотиви зумовлюють певну поведінку людини, спонукають її до вчинків і дій з метою отримання винагороди та досягнення особистих цілей.



Провідні теоретики у сфері менеджменту виявили три основних підходи до управління персоналом: економічний, органічний і гуманістичний, які полягають в оцінюванні ролі людини в організації й розумінні природи організації.

**З економічного підходу** людину розглядають як об'єкт управління, причому головний інтерес представляє її функція – праця, вимірювана витратами робочого часу і заробітною платою. Організація є набором механічних відносин, що повинна діяти подібно до механізму: ефективно, надійно і передбачувано. За такого підходу мотивація персоналу в організації полягає, перш за все, у матеріальному стимулюванні працівників, тобто підвищенні заробітної плати, виплата премій тощо.

**Органічний підхід** передбачає сукупність цілей, стратегій і методів, що впливають на поведінку керівників і співробітників. Процес мотивації здійснюється на рівні взаємодії керівництва і працівників.

**Гуманістичний підхід** передбачає стимулювання персоналу, яке враховує поведінку людини і організацію як культурний феномен. Такий підхід передбачає нематеріальне стимулювання працівників, а саме забезпечення культурного відпочинку, створення сприятливих умов праці, приділення уваги своїм підлеглим тощо.

Отже, при впровадженні напрямів нематеріальної винагороди працівників, слід приділити увагу цілому комплексу статусних, трудових та моральних мотивів. Ефективна система морального стимулювання є складовою частиною організаційної культури. Нематеріальна мотивація спонукає працівників до досягнення кращих результатів у довгостроковій перспективі, дозволяє їм максимально розкрити і реалізувати свій трудовий потенціал.

Мотиваційний механізм – це сукупність зовнішніх і внутрішніх умов, які зацікавлюють людину у здійсненні певної економічної діяльності з метою задоволення потреб і реалізації інтересів.

В цілому мотиваційний механізм формують потреби, запити, сподівання, стимули і настанови, які характеризують ступінь схильності індивіда до певної

дії. Для підвищення ефективності мотиваційного механізму підприємств потрібно: вдосконалити систему заробітної плати, надати можливість працівникам брати участь у прибутку організації, вдосконалити організацію праці, що включає постановку цілей, розширення трудових функцій, збагачення праці, застосування гнучких графіків та поліпшення умов праці.

### **Список використаних джерел:**

1. Неларин К. HR менеджмент: поиск, подбор, тренинг, адаптация, мотивация, дисциплина, этика. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. 520 с.
2. Паздерник Л.М. Соціально-психологічні аспекти управління. Стан і проблеми трансформації фінансів та економіки регіонів у перехідний період. 36. наук. праць другої Міжн. наук.-практ. конференції у ХІБ. ТОВНВП “Еврика”. 2004. С. 368-370.
3. Амоша О.І. Організаційно-економічні механізми активізації інноваційної діяльності в Україні. *Економіка промисловості*. 2006. № 5. С. 15-21.
4. Чикуркова А.Д., Грей Ю.М. Методологічні засади формування трудової мотивації в системі управління розвитком підприємством. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. 2020. №7. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8077>.
5. Markina I., Chykurkova A., Pokataieva O., Semenov A., Hrei Yu. Innovative methods of enterprise personnel motivation. *International Journal of Management and Business Research*. 2019. Vol. 9. No. 4. pp. 215-226.
6. Чикуркова А.Д. Методичні підходи до оцінювання стратегії управління персоналом підприємства. *Економіка АПК*. 2018. Вип. 2. С. 49-55.
7. Chykurkova, A., Kucher, O., Hutsol, T., Melnyk, M. Conceptual approaches to analysis and assessment of efficiency of joint stock company functioning Tourism and Regional Development. Warsaw University of Life Sciences – SGGW 2020. DOI 10.22630/TIRR.2020.14.18 [http://sj.wne.sggw.pl/pdf/TIRR\\_2020\\_n14.pdf#page=56](http://sj.wne.sggw.pl/pdf/TIRR_2020_n14.pdf#page=56)

**Бабчинська Людмила,**  
здобувач вищої освіти ОС «Магістр»  
спеціальності «Публічне управління та адміністрування»  
Науковий керівник: **Покотильська Н.В.,**  
канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та адміністрування  
Подільський державний аграрно-технічний університет,  
м. Кам'янець-Подільський

## **ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ**

Стратегія розвитку регіону є складною динамічною системою, ефективність якої залежить як від внутрішніх механізмів формування і реалізації стратегії, так і від способів взаємодії із середовищем на різних стадіях життєвого циклу. При цьому вона є своєрідною програмою реалізації комплексу стратегічних пріоритетів, кожен з яких розвивається за своїми законами.

Розробка стратегії довгострокового розвитку будь-якої території (у тому числі регіону) потребує особливої уваги до таких важливих чинників економічного розвитку, як виробничий потенціал, ресурсні й інфраструктурні обмеження, просторовий розвиток економіки тощо. Це дозволяє сформувати необхідну ресурсну базу для вирішення відповідних питань, що забезпечують економічне зростання, проблем подолання інфраструктурних обмежень стійкого розвитку, врахувати регіональну компоненту прогнозу, забезпечити необхідний рівень узгодженості результатів [1].

Стратегія розвитку - це плановий документ. Він формується у процесі стратегічного розвитку, суть якого полягає в науковій постановці цілей, виборі головних пріоритетів (напрямів) розвитку регіону, визначенні шляхів, якими належить рухатися, відборі потрібних технологій та інститутів, встановленні

необхідної секторної структури економіки, а також способів вирішення соціальних питань. Метою стратегічного розвитку є забезпечення достатнього потенціалу для успішного розвитку регіонального соціуму.

Стратегічне планування регіонального розвитку стає надто дієвим інструментом регулювання основних економічних процесів у масштабах чітко встановленої території бо передбачає: часовий горизонт, що достатньо проглядається; процедуру узгодження можливих позицій відносно основних цінностей перспективного розвитку; конкретну кількість можливих учасників розробки і реалізації стратегічного плану. У зв'язку з цим не можна не погодитися з думкою, що «стратегічне планування являє собою особливий вид діяльності господарюючих суб'єктів, територіальних органів виконавчої та законодавчої влади і держави в цілому, яка полягає в підготовці проектів стратегічних рішень, представлених у вигляді прогнозів терміном на декілька років, програм і планів, що передбачають подання таких цілей і стратегій розвитку відповідних об'єктів управління, реалізація яких забезпечить їх ефективне функціонування в довгостроковій перспективі з урахуванням мінливих умов зовнішнього середовища».

За змістом стратегічний план розвитку охоплює по можливості всі напрями розвитку регіону: економічні, соціально-культурні, екологічні та інші. Стратегічним планом є прогностичний документ на 15-20 років із певним генеральним сценарієм розвитку (вибір цього сценарію супроводжується обговоренням максимальної кількості можливих сценаріїв). «За формою стратегічний план розглядається як сукупність цільових програм генерального плану, розгорнутих у переліку конкретних заходів з оцінкою їх вартості, очікуваного ефекту і постійного соціально-економічного моніторингу за переліком макроекономічних показників» [2].

Одним із дієвих способів економічного регулювання регіонального розвитку виступає програмування. Під програмуванням розуміється спосіб втручання людини, організації, держави в економіку відповідного масштабу з метою приведення її структури до бажаного стану. Рівною мірою це стосується

і регіонального розвитку. Серед основних методів програмування провідні позиції займають програмно-цільові. При розробці програм розвитку «необхідно враховувати ряд обставин. По-перше, процес розвитку не може бути стихійним. Суть використання програмно-цільових методів полягає в тому, щоб процес розвитку при всій складності його реальної структури не виходив за межі заданого напрямку. По-друге, програми розвитку «фокусують» ймовірнісні процеси, ступінь невизначеності яких зростає в міру віддалення від теперішнього моменту в перспективу. По-третє, оскільки предмет програми розвитку – генезис аналізованої наочної сфери, то її об'єктом є управління цілями цього процесу. Продукт програми – цілі, які в той або інший момент стають бажаним результатом із конкретними характеристиками» [3]. Практика розробки і реалізації програм свідчить про те, що вони мають розроблятися лише тоді, коли: неможливо комплексно вирішити проблему на основі діючого ринкового механізму; для широкомасштабного поширення принципово нових науково-технічних досягнень потрібна відповідна підтримка; вирішення проблеми виключено без координації змін у технологічно пов'язаних галузях.

Зараз можна виділити три види програм, що значно розрізняються за змістом. Перший – програми розвитку регіонів, які перманентно відстають за рівнем головних соціально-економічних індикаторів (зайнятості та доходів на душу населення) від середнього по країні. Засобами вирішення соціальних проблем таких територій є індустріалізація (в тому числі на основі освоєння природних ресурсів регіону; недовикористання природних ресурсів інколи відносять до ознак слабого розвитку регіону) і модернізація сільського господарства.

Другий тип регіональних програм – програми розвитку депресивних регіонів, тобто промислово (зрідка сільськогосподарських) розвинутих, але таких, що прийшли до занепаду, наприклад, унаслідок застарівання галузевої структури. Засобом вирішення даної проблеми є «переспеціалізація» регіону і диверсифікація виробництва в ньому. Третій вид – програми господарського освоєння нових територій [4].

Методична розробка регіональної програми розвитку полягає в конструюванні не жорсткої технології досягнення мети, а головним чином механізму, дію якого забезпечить узгоджений рух у потрібному напрямі. Тому значна частина конкретних управлінських рішень переноситься із стадії розробки програми на стадію її реалізації, щоб забезпечити високий ступінь адаптивності програми (що ще більше підкреслює необхідність утворення спеціальної адміністрації програми як органу, який приймає такі рішення) [5].

Отже, регіональна цільова програма є сукупністю взаємопов'язаних завдань і заходів, узгоджених за строками та ресурсним забезпеченням з усіма задіяними виконавцями, спрямованих на розв'язання найактуальніших проблем розвитку регіону або окремих галузей економіки чи соціально-культурної сфери регіону.

### **Список використаних джерел**

1. Беседін В. Ф., Музиченко А. С. Розвиток економіки: стан і деякі напрями вдосконалення економічної політики. Інноваційна модель розвитку: тенденції і перспективи економічної трансформації. Умань : УДПУ, 2014. С. 131–142.
2. Диха М.В. Оцінка рівня розвитку соціально-економічної системи України. Економіст. 2013. № 2 (316). С. 44–47.
3. Диха М. В. Принципові підходи до визначення стратегії соціально-економічного розвитку держави. Економіка України. 2013. № 2. С. 29–37.
4. Дробенко Г. О., Брусак Р. Л., Свірський Ю. А. Стратегічне планування розвитку територіальних громад. Львів : СПОЛОМ, 2001. 118 с.
5. Radchenko, O., Semenyshena, N., Sadovska, I., Nahirska, K., Pokotylska, N. Foresight Development Strategy of the Financial Capacity: Comparative Study of the Ukrainian Agricultural Sector. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*. 2020. 31(2). P. 178-187. <https://doi.org/10.5755/j01.ee.31.2.24340>.

**Байцер Олександр,**  
здобувач вищої освіти ОС «Магістр»  
Науковий керівник: **Чикуркова А.Д.,**  
д-р. екон. наук, професор, завідувач кафедри менеджменту,  
публічного управління та адміністрування  
Подільський державний аграрно-технічний університет,  
м. Кам'янець-Подільський

## **ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ**

Інноваційний розвиток характеризується перенесенням акценту на використання принципово нових прогресивних технологій, переходом до випуску високотехнологічної продукції, прогресивними організаційними і управлінськими рішеннями в інноваційній діяльності, що стосується як мікро так і макроекономічних процесів розвитку – створення технопарків, технополісів, проведення політики ресурсозбереження, інтелектуалізації всієї виробничої діяльності, софтизації та сервізації економіки. Об'єктивні зміни в суспільному економічному розвитку призвели до нової моделі розвитку економіки, для якої характерні принципово нові риси та пріоритети.

Важливу роль в житті суспільства стали відігравати галузі, що ґрунтуються на так званих «високих технологіях», а також галузі, що безпосередньо задовольняють потреби людей. При цьому пріоритетною в плані інноваційного розвитку залишається фармацевтична галузь, що підтверджено на законодавчому рівні та закріплено у Концепції розвитку фармацевтичного сектору галузі охорони здоров'я України на 2011-2020 рр. (Наказ МОЗУ № 769 від 13.09.2010 р.) та у Законі України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» щодо пріоритету впровадження нових технологій та обладнання для якісного медичного обслуговування, лікування та фармацевтичного виробництва.

Сьогодні виробництво стає більш зорієнтованим не на масового споживача, а на специфічні потреби окремих індивідів, тобто на невеликі за місткістю ринки. Високими темпами зростає чисельність підприємницьких структур, особливо малих та середніх підприємств, які спроможні швидко адаптуватися до вимог зовнішнього середовища. Швидкі темпи модернізації життя людей сприяють зростанню вимог до якості товарів та послуг, їх різноманітності. Відповідно, суспільство, стає більш відкритим та сприйнятливим до інновацій як засобу досягнення необхідного розмаїття. Відбувається переоцінка людського фактору в економіці: зростає роль творчих кадрів — людей, що володіють знаннями і є носіями нововведень в сфері організаційної, науково-технічної та екологічної культури.

Нова модель економічного зростання, що ґрунтується на інноваційному типі розвитку, передбачає зміну самого поняття науково-технічного прогресу і науковотехнічного розвитку. З'являються нові суспільні пріоритети: добробут, інтелектуалізація виробничої діяльності, використання високих та інформаційних технологій, екологічність. Ця модель потребує нової фінансово-кредитної політики, ефективного стимулювання інновацій, розвитку наукомістких та скорочення природоексплуатуючих галузей – на макrorівні; зміни типу підприємницької діяльності, активного залучення до виробництва малого та середнього приватного бізнесу – на мікрорівні. Характерною ознакою нової моделі економічного зростання є широкий розвиток венчурного підприємництва, залучення ризикового капіталу до фінансування інноваційного бізнесу. Причому форми і мотиви такого залучення можуть бути абсолютно різними: від спонсорської допомоги до спільної участі в прибутках через викуп акцій або внески до статутного фонду. Поширенням є також створення цільових фондів науково-інноваційного розвитку. В Україні створено обширну законодавчу базу стосовно регламентації інноваційного розвитку – закони «Про наукову та науково-технічну діяльність», «Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій», «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні», «Про спеціальний режим інноваційної



діяльності технологічних парків», «Про інноваційну діяльність». Згідно Стратегії інноваційного розвитку України на 2010–2020 роки в умовах глобалізаційних викликів інноваційний розвиток є органічною складовою макроекономічних, соціальних, політичних та інших сучасних процесів.

Основними передумовами інноваційного розвитку в Україні є: зміна концептуальних засад, що визначають в теперішній час роль і практичні функції держави в ринковій економіці; структурна перебудова економіки, в першу чергу, промисловості; подолання кризової економічної нерівності населення; відновлення довіри населення до держави і влади.

Відповідно до цих умов повинна змінитися і роль держави. Без негайного вирішення цієї проблеми неможливо досягти будь-яких успіхів на шляху прогресу. Ці зміни полягають у наступному.

-По-перше, Україна, як в минулому Японія, Південна Корея, Китай та інші країни, які продемонстрували успішне зростання своїх економік, має відмовитись від слідування доктрині неоліберального ринку, особливо її ортодоксальній моделі, використання якої консервує і навіть посилює роль України як сировинного придатку до розвинутих країн та постачальника за кордон дешевої робочої сили і жорстко гальмує інноваційний розвиток країни.

-По-друге, Україна як держава має стати ефективним господарем не тільки для тієї частини власності, що формально визначається як державна, а й у відношенні до раціонального використання всіх ресурсів і всього національного багатства. Тільки за таких умов держава зможе ефективно впливати на розвиток економіки, забезпечувати і захищати інтереси кожного громадянина і суспільства в цілому.

-По-третє, держава має всебічно підтримувати розбудову економіки на ринкових принципах, взявши при цьому на себе головну відповідальність за всеохоплююче загальне регулювання та стратегічне планування економічного розвитку і безпосередню підтримку інноваційного процесу. Особливо визначальною роль держави має бути на докомерційних стадіях інноваційного процесу, в сфері високотехнологічних виробництв і в системі стимулювання

інноваційної активності економіки і суспільства, а також у вирішенні питань розміщення продуктивних сил, ефективного використання національних природних ресурсів і людського потенціалу.

-По-четверте, держава має забезпечувати розвиток інтелектуального потенціалу нації. Включаючи в державну політику фактор інноваційного розвитку, продукування інтелектуального потенціалу, створення і використання нових знань, технологій, інформації як джерел економічного піднесення, соціального і духовного розвитку, залучаючи до інноваційного процесу все своє населення, держава тим самим надасть вітчизняній економіці і підприємництву реальну перевагу в глобальній економіці і конкуренції.

-По-п'яте, загальна політика держави має бути системною, інноваційно спрямованою, здатною забезпечити проведення узгоджених політичних (в тому числі конституційних), економічних, соціальних, технологічних та інших змін, залучити в процес цілеспрямованого оновлення життя країни все населення.

### **Список використаних джерел:**

1. Посилкіна О.В., Братішко Ю.С., Кубасова Г.В. Інноваційний розвиток підприємства : конспект лекцій для студентів економічних спеціальностей. Х.: Вид-во НФаУ. 2015. 276 с.
2. Чикуркова А.Д. Тенденції розвитку малих підприємницьких структур в Хмельницькій області. Сталий розвиток економіки. 2012. №4(14). С. 102-108.
3. Чикуркова А.Д., Горіховський М.В. Система управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств. Міжнародний науковий журнал «Економічний дискурс». 2019. №1. С.70-78
4. Чикуркова А.Д. Проблеми формування і використання робочої сили в аграрному секторі. Кам'янець-Подільський: Абетка, 2003. 260 с.
5. Chykurkova, A., Kucher, O., Hutsol, T., Melnyk, M. Conceptual approaches to analysis and assessment of efficiency of joint stock company functioning Tourism and Regional Development. Warsaw University of Life Sciences – SGGW 2020. DOI 10.22630/TIRR.2020.14.18 [http://sj.wne.sggw.pl/pdf/TIRR\\_2020\\_n14.pdf#page=56](http://sj.wne.sggw.pl/pdf/TIRR_2020_n14.pdf#page=56)

**Бачинська Олена,**  
канд. екон. наук, викладач кафедри фінансів та економіки  
Подільський спеціальний навчально-реабілітаційний  
соціально-економічний коледж,  
м. Кам'янець-Подільський

## **ІVENT-ТЕХНОЛОГІЇ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

У ринкових умовах та рамках останніх тенденцій інтеграцій у світовий освітній простір, вітчизняним закладам вищої освіти (ЗВО) дедалі складніше зацікавити потенційного споживача (абітурієнта) своїм освітнім продуктом. Крім того, сьогодні спостерігається зниження чисельності випускників шкіл поруч зі зростанням рівня мобільності абітурієнтів, яке проявило себе у загостренні конкурентної боротьби між самими ЗВО, особливо на регіональних ринках освітніх послуг. Тому формування позитивного іміджу ЗВО має неабияке значення для посилення рівня його конкурентоспроможності та впливовості.

Теоретики українського піару вважають, що імідж ЗВО визначається тим, яку інформацію про нього поширюють як його співробітники, так і люди, які мало знайомі з його продуктом. Недарма Г. Почепцов відзначає, що саме імідж стає фактичним засобом впливу на суспільну свідомість: «Справа в тому, що з масовою свідомістю ми можемо працювати лише завдяки комунікативній одиниці, якою і є імідж. Під час спілкування однієї людини з іншою можливе застосування фізичних одиниць. Умовний приклад: сокира, а не слово може переконати людину. Для масової свідомості це вже неможливе, треба зосереджуватись на комунікативних діях» [1, с. 173]. Отже, досягнення поставлених цілей ЗВО можливе лише завдяки інформаційному комунікаційному контакту зі споживачами освітніх продуктів.

В умовах жорсткої конкуренції, репутація часто є критерієм вибору ЗВО (крім змісту курсу), адже бренд одержуваного диплома нерідко ставить випускників у привілейоване становище при працевлаштуванні.

Численні дослідження свідчать, що найбільш вагомими конструктивними елементами іміджу ЗВО є рівень: топ-менеджменту та науково-педагогічних працівників; можливості працевлаштування випускників; міжнародна співпраця; навчальна і соціальна інфраструктура закладу; event-заходи.

Термін «event» є новим для україномовних словників. За радянських часів це поняття вживалося як «культурно-масовий захід». На Заході «event» – це ціла індустрія з планування, організації, проведення, аналізу заходів, подій, шоу як приватного, громадського характеру, так державного і міжнародного масштабу. Що стосується сфери вищої освіти, то тут є значне різноманіття форматів реалізації – від класичних конференцій, семінарів, навчальних тренінгів до творчих конкурсів та національних фестивалів. Від так, спеціальна подія може бути як строго академічною (бізнес-зустріч, наукова конференція) чи діловою (зустрічі на вищому рівні, виставки, турніри, конкурси), так і розважальною (концерти, шоу, фестивалі) чи інформативною (день народження ЗВО, представлення нового освітнього продукту) тощо.

Сьогодні спостерігається зменшення інтересу населення, особливо серед осіб молодого віку, до традиційних інструментів маркетингових комунікацій ЗВО, тому слід передусім активно використовувати технології та засоби event-маркетингу. Нині популярні користується SMM-маркетинг, що базується на використанні соціальних мереж, які дозволяють розміщувати коментарі студентів, випускників та працевлаштованих про ЗВО, висвітлювати процес навчання у ньому, результати наукових досліджень викладачів і студентів, тексти оголошень рекламного характеру, пости, меми про навчання у цьому ЗВО, авторські статті про студентське життя й дозвілля тощо.

О. Рассказова до event-заходів, як формальної так і неформальної освіти, відносить асамблею, відкритий простір, виставку, воркшоп, дебати, засідання, збори, з'їзд, зліт, імпрезу, конгрес, конкурс, конференція, круглий стіл, нарада,

панельна дискусія, прес-конференція, саміт, сесія, симпозіум, семінар, фестиваль, форум, ярмарок [2].

Під час розроблення event-заходів, як і під час формування інших складових маркетингових комунікацій освітніх закладів, слід враховувати переваги цільової аудиторії та її вподобання. Зокрема, сьогодні молоді люди віддають перевагу різноманітним цікавим заходам, таким як флешмоби, квести, організації різноманітних святкувань, майстер-класи та ігри. Під час планування таких подій важливо забезпечити креативний підхід для зацікавлення потенційної цільової аудиторії, що передбачає активне залучення студентської молоді до їх організації та проведення. Крім того слід пам'ятати, що будь-який event-захід складається з ряду подій: анонс (інформування), його проведення та інформаційна хвиля (післясмак).

Крім спостереження за перебігом event-події, запрошені особи «занурюються» в атмосферу роботи ЗВО, вивчають традиції, правила, цінності даної установи, стають безпосередніми учасниками події. Головне в організації та проведенні такого заходу – залишити у запрошених осіб позитивне враження про освітню установу в цілому та сформувати прихильність до вибору освітнього продукту саме цього ЗВО.

Створення позитивного іміджу – довготривалий і системний процес. Зростання авторитету і престижності ЗВО дозволить приваблювати сильних абітурієнтів і надасть впевненості студентам у правильності зробленого ними вибору.

### **Список використаних джерел**

1. Почепцов Г. Паблік рилейшнз для професіоналов. М. : Рефлбук; К. : Ваклер, 2003. 624 с.
2. Рассказова О.Л. Освітні івенти як засіб формування громадянськості в неформальній освіті дорослих. *Вісник Глухівського національного педагогічного університету ім. О. Довженка. Педагогічні науки*. 2017. Вип. 35. С. 269-280.

**Батолінський Владислав,**  
здобувач вищої освіти ОС «Бакалавр»  
спеціальності «Фінанси, банківська справа та страхування»  
Науковий керівник: **Будняк Л. М.**  
канд. екон. наук, доцент кафедри фінансів, банківської справи,  
страхування та електронних платіжних систем,  
Подільський державний аграрно-технічний університет,  
м. Кам'янець-Подільський

## **ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО АНАЛІЗУ В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ**

Економічний аналіз займає провідне місце між збором інформації та прийняттям управлінських рішень, тому його комплексність, глибина й ефективність багато в чому залежать від обсягу і якості інформації, що використовується. Економічний аналіз не лише виступає як споживач інформації, а також створює її для власних потреб і прийняття управлінських рішень. На сьогодні доводиться переглядати межі інформаційного забезпечення економічного аналізу суб'єктів господарювання, оскільки в ринкових умовах вони самостійно вирішують питання вибору клієнтів, партнерів, обирають напрями діяльності, що пов'язано з комерційними та фінансовими ризиками, формують стратегію свого розвитку. Перехід до ринкових відносин в Україні, адаптація систем управління будь-якого рівня до вимог конкурентного середовища потребує налагодження та підтримки якісного управління. Діяльність сучасного підприємства відрізняється глибиною і складністю зв'язків, високим ступенем розподілу праці, динамізмом технологічних, економічних, соціальних та інших процесів; складається із значної кількості подій та явищ, кожне з яких є джерелом інформації. [1].

Наявність інформації здатна забезпечити її власнику значні переваги та принести очікувані прибутки, а відсутність – звести нанівець докладені

зусилля, знизити очікуваний рівень результативності. Інформованість та інформаційне забезпечення утворюють базу для успішної діяльності підприємств, створюючи передумови позитивних соціальноекономічних змін у суспільстві та сприяють розвитку країни.

Ефективність економічного аналізу і його результативність значною мірою залежать від об'ємів і якості інформації, яка використовується при його проведенні. Інформація – це відомості про навколишній світ і процеси, що відбуваються в ньому, які отримуються безпосередньо людиною або спеціальними пристроями. Під економічною інформацією, як правило, розуміють організовану сукупність даних про господарську діяльність підприємств або їх структурних підрозділів.

Економічна інформація становить проміжну ланку між господарською діяльністю, де вона формується, і управлінням, де її фіксують, обробляють і використовують для прийняття управлінських рішень. Достовірна інформація допомагає приймати ефективні управлінські рішення, що впливають на фінансовий стан підприємства в майбутньому.

Система інформаційного забезпечення економічного аналізу охоплює три основні складові елементи: перелік інформаційних одиниць або інформаційних сукупностей показників або документів, необхідних для вирішення тих завдань, які ставляться перед аналізом (склад інформації); структуру інформації, закономірності її формування і використання, тобто правила побудови показників і документів, які містять ці показники; характеристику руху інформації – визначення потоків інформації, побудова схем документообігу й інформаційних моделей.

У процесі економічного аналізу підприємства використовують такі основні види формування бази даних, як сканування (пошук вже сформованої, тобто ретроспективної інформації), моніторинг (відстеження поточної інформації, яка з'являється) і прогнозування (формування інформації про майбутній стан підприємства і його оточення). Збір, накопичення і систематизація інформації про господарську діяльність підприємства – один з етапів економічного аналізу.

Необхідність збору і обробки економічної інформації зумовлюється багатьма обставинами, головними з яких є багаторазовість і тривалість використання інформації, а також проміжок у часі між збором і використанням інформації в аналітичній роботі. Економічну інформацію треба збирати своєчасно і в повному об'ємі, вона має бути достовірною, зіставною, корисною і зручною для сприйняття і подальшого використання. Забезпечити перераховані вимоги до інформації значно простіше при впровадженні автоматизованої системи збирання, обробки і зберігання інформації з використанням комп'ютерної техніки (автоматизованого банку даних). [3].

В економічному аналізі використовують інформацію, яка міститься в перспективних, поточних і оперативних планах діяльності підприємства взагалі і його окремих структурних підрозділах. Перспективні плани (програми) розробляють підприємства для окремих напрямів діяльності і розвитку. Основним плановим документом, по якому спрямовують і організовують діяльність підприємства, є річний план, який розробляють на основі показників перспективних планів і укладених договорів (контрактів).

Оперативні планові документи переважно використовують для оперативного аналізу виконання виробничої програми і виробничих витрат.

Бізнес-план розробляють у разі потреби обґрунтування економічної доцільності реалізації певного підприємницького проекту, повного або часткового перепрофілювання діяльності підприємства, а також при формуванні нового виробничого підрозділу. Цей документ містить систему взаємопов'язаних в часі і просторі, погоджених за цілями і ресурсами заходів і дій, спрямованих на отримання відповідного прибутку завдяки реалізації підприємницького проекту.[3].

Обліково-звітна інформація формується у процесі бухгалтерського обліку й охоплює первинні дані і звітність підприємства. За своєю сутністю звітність – це сукупність звітних, як правило, типових, форм, які періодично надають органам державної статистики, вищестоящим органам управління згідно з підпорядкуванням, органам державної податкової адміністрації тощо. Звітність,



як основну форму організації спостереження за господарською діяльністю, складають підприємства і організації, що є юридичними особами, а також виділені на окремий баланс філії, представництва, відділення та інші відособлені підрозділи підприємств і організацій незалежно від видів діяльності і форм власності.

Основним джерелом зовнішнього аналізу і важливої складової джерел внутрішнього аналізу є фінансова звітність підприємства. Фінансова звітність містить інформацію про фінансовий стан, результати діяльності і рух грошових коштів підприємства за звітний період. Звітність ґрунтується на даних бухгалтерського обліку як системи суцільного, безперервного і документального оформлення господарських процесів, впорядкованого узагальнення інформації про стан майна і зобов'язань підприємства, відображає і дає можливість оцінювати результати діяльності, прогнозуючи напрями підвищення ефективності виробництва і сприяє розробці і прийняттю необхідних управлінських рішень [2].

Інформація в економічному аналізі – це важлива складова економічного аналізу. Вона займає провідне місце між збором інформації та прийняттям управлінських рішень. Ця тема зацікавила мене своїм формуванням та широким вибором джерел інформації.

### **Список використаних джерел**

1. Кулик А. В. Теорія економічного аналізу. Навчальний посібник.  
URL: <https://www.twirpx.com/file/1671389/>
2. Інформаційна база економічного аналізу.  
URL: [https://pidru4niki.com/82716/ekonomika/informatsiyna\\_baza\\_ekonomichnogo\\_analizu](https://pidru4niki.com/82716/ekonomika/informatsiyna_baza_ekonomichnogo_analizu)
3. Томчук О.Ф. Аналітична інформація. URL: [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgibin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/nvlnu\\_2012\\_14\\_1\(2\)\\_\\_53.pdf](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgibin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/nvlnu_2012_14_1(2)__53.pdf)

**Батюк Роман,**  
аспірант кафедри менеджменту  
Науковий керівник: **Колодійчук В. А.**  
д.е.н., професор кафедри менеджменту  
Львівського національного університету  
ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького,  
м. Львів.

## **СУТНІСТЬ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Під ефективністю зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві слід розглядати результати виконання зовнішньоекономічних видів діяльності, які базуються на отриманні такого обсягу доходу, який забезпечує прибуток, що значно перевищує витрати на його досягнення. Окрім кількісного критерію визначення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства необхідно враховувати якісний критерій, який можемо оцінювати за рівнем виконання поставлених завдань, рівнем конкурентоспроможності продукції та послуг, що експортуються [4, с. 98].

Так, І. Паска [3, с.5] пропонує визначати економічну ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства в розрізі окремих товарних груп або товарів. На його думку, ефективність зовнішньоекономічної діяльності характеризують такі показники, як валютна ефективність експорту, абсолютна ефективність, абсолютний ефект, рівень рентабельності. Рівень рентабельності автор пропонує визначати як співвідношення абсолютного ефекту від експорту і собівартості виробництва одиниці продукції з урахуванням витрат на здійснення експортної угоди.

Варто зазначити, що оцінювання розвитку ЗЕД аграрного підприємства передбачає застосування набору різноманітних методів та прийомів (інструментів) та базується на певних методичних підходах.

Дещо схожим є методичний підхід А. Вічевич та О. Максимець, які серед індикаторів оцінювання ефективності зовнішньоекономічної діяльності виділяють: валютну ефективність експорту та імпорту; економічну ефективність зовнішньоекономічних операцій; показники ефекту експорту та імпорту; ефективність придбання і використання імпортного обладнання; ефективність торгівлі ліцензіями [1, с. 9].

А. Яковлев розробив систему оцінки ефективності для різних агентів міжнародного бізнесу, дав визначення коефіцієнту кредитного впливу та виділяє такі показники оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства: ефективність підприємства, яке самостійно здійснює зовнішню торгівлю, порівняно з ефективністю підприємства, яке реалізує продукцію через державні органи; ефект, який отримує бюджет держави під час реалізації продукції підприємством безпосередньо іноземному споживачу; ефект фірми-посередника, яка реалізує продукцію підприємства на зарубіжному ринку; коефіцієнт кредитного впливу на результати експортно-імпоротної діяльності ) [8, с. 30–32].

У своїй монографії С. Л. Соркін зазначає, що оцінка та аналіз ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства може здійснюватися на основі системи показників, яка складається з трьох блоків: перший блок характеризує початковий економічний результат; другий – економічний ефект (кінцевий результат в абсолютному вираженні); третій – економічну ефективність (кінцевий результат у відносних величинах) [5].

Схожої думки дотримується колектив авторів – Ю. Г. Козак, Н. С. Логвинова, М. А. Заєць [2]. Проте вони вважають, що доцільний поділ показників лише на дві групи: показники ефекту й показники ефективності. Оскільки експортна діяльність може супроводжуватися низкою негативних чинників, що становлять загрозу платоспроможності, ефективності діяльності підприємства, його здатності до самофінансування, то, на нашу думку, для визначення ефективності ЗЕД, окрім загальноприйнятих показників, необхідно

застосовувати показники запасу економічної безпеки підприємства, які опосередковано її характеризують.

Класичні методичні розробки щодо визначення ефективності ЗЕД можливо використовувати як універсальні методики визначення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства. В сучасній економічній науці існує що найменше два підходи щодо визначення ефективності ЗЕД підприємства. Загальноприйнятий підхід базується на розрахунку загального показника ефективності ЗЕД підприємства – прибутковості зовнішньоторговельних операцій. Він розраховується шляхом співставлення доходів і витрат, а також розрахунку стану виконання планових завдань по зовнішньоторговельних операціях [7, с.80].

Інший підхід [6, с.56] передбачає що, ефективність ЗЕД підприємства може визначатися шляхом аналізу зайнятої частки ринку, зростання популярності торгової марки товару і фірми, збільшення кількості її покупців і контрагентів тощо. Проте, використання лише комплексу маркетингу не є достатнім для об'єктивного визначення ефективності ЗЕД підприємства.

На нашу думку економічну ефективність зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств доцільно визначати на основі кількісних та якісних показників, які мають більш спрощений вигляд, але досить точно визначають ефект від цього виду діяльності. Кількісні показники повинні відображати кількісні зміни у сфері ЗЕД, а якісні - характеризувати раціональність обігу коштів у зазначеній сфері відносин та ґрунтуватися на поєднанні математичних розрахунків й експертних оцінок.

### **Список використаних джерел**

1. Вічевич А. М., Максимець О. В. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності: навчальний посібник. Львів : Афіша, 2004. 140 с.
2. Козак Ю. Г. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств. К. : Освіта України, 2012. 272 с.

3. Паска І. М. Організація та економічна ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємств АПК : автореф. дис. ... к.е.н. Миколаїв, 2000. 19 с.

4. Псюк Р. М. Детермінанти ефективності зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств. *Тези доповідей V Міжнародної науково-практичної конференції «Управління інноваційним процесом в Україні: налагодження взаємодії між учасниками»*. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. С. 98–99.

5. Соркин С. Л. Эффективность внешнеэкономической деятельности: понятие, измерение и оценка: моногр. Гродно: ГрГУ, 2011. 130 с.

6. Сущенко О. А. Методологічний базис побудови системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств регіону .*Управління проектами та розвиток виробництва*: зб. наук. пр. Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2013. №1(45). С. 50-58.

7. Терехов Є. М. Економічні аспекти зовнішньої політики України в сучасних умовах глобального світу. *Механізм регулювання економіки*. 2010. № 3, Т.2. С. 79-83.

8. Яковлев А. И. Усовершенствование методов определения эффективности внешнеэкономической деятельности. *Финансы Украины*. 1998. №9. С. 28–34.

**Бербенюк Андрій,**  
здобувач вищої освіти ОС «Бакалавр»  
спеціальності «Транспортні технології»  
Науковий керівник: **Мушеник Ірина Миколаївна**  
канд. екон. наук, доцент кафедри математичних дисциплін,  
інформатики і моделювання  
Подільський державний аграрно-технічний університет  
м. Кам'янець-Подільський

## **РОЛЬ КОМП'ЮТЕРНО -ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В АПК**

В умовах обмежених ресурсів та ризиків господарювання сільськогосподарські підприємства, фермерські господарства, особисті селянські господарства, інші господарства, населення постійно стикаються з проблемами, вирішення яких залежить від наявності відповідних знань та практичних навичок ведення господарської діяльності. Тому у вирішенні названих питань аграрна освіта та наука відіграють ключову роль. У сфері сільського господарства розвинених країн усе частіше з'являються умови і додаються значних зусиль для впровадження інформаційних технологій. Найвідоміші технології реалізовані у межах прикладних комп'ютерних програм. Це в першу чергу, програми оптимізації розміщення сільськогосподарських культур в зональних системах сівозміни і раціонів годівлі тварин, із розрахунку доз добрив, проведенню комплексу землевпорядних робіт й управління земельними ресурсами, ведення державного земельного кадастру історії полів та розробки технологічних карт обробітку сільськогосподарських культур, регулювання режиму живлення рослин та мікроклімату у теплицях, контролю процесу зберігання картоплі і овочів, якості на вирощувану продукцію і кормів, забруднення ґрунтів, оцінці економічну ефективність виробництва, управлінню технологічними процесами

в пташниках, виробничими процесами у переробці м'яса птахи, і зберіганні продукції і та багато іншого [3].

Інформатизація АПК є невід'ємною частиною глобального процесу активного формування та використання інформаційних ресурсів цієї сфери. Основою процесу виступає впровадження кібернетичних методів і засобів (універсальних або керованих ЕОМ, мікро- і персональних ЕОМ, мікропроцесорних блоків, програмованих контролерів). Засоби інформатизації створюють матеріально-технічну базу, яка здатна впливати на розповсюдження знань за рахунок електронної фіксації та загальної автоматизації інформаційних процесів. До головних позитивних змін від використання інформаційних технологій, таких як: точне землеробство, геоінформаційні та інтелектуальні системи агромоніторингу, системи підтримки прийняття рішень, електронний офіс - відносять якісну зміну параметрів економічного зростання як окремого підприємства, так і сфери в цілому [2].

**Інформатизація АПК України** є процесом створення і впровадження новітніх засобів мікроелектроніки та обчислювальної техніки в усіх сферах виробничої, організаційно-економічної, наукової та соціальної діяльності, сільського господарства і переробної промисловості з метою отримання високих кінцевих результатів при максимально ефективному використанні природних, трудових, інтелектуальних і матеріальних ресурсів [1].

Інформатизація АПК реалізується за такими напрямками:

*1. Інформатизація виробництва.* Широке освоєння та впровадження нових інтенсивних технологій сільськогосподарського виробництва з використанням можливостей електронної техніки, датчиків і приладів, контрольно-вимірювальної апаратури та мікропроцесорних засобів з подальшим застосуванням робототехніки для реалізації технології без участі людини.

*2. Інформатизація управління агропромисловим виробництвом на рівні району, регіону.* Перехід до використання новітньої інформаційної техніки в сфері управління шляхом впровадження електронних засобів зв'язку, локальних

мереж, освоєння математичних методів і моделей при прийнятті рішень, створення автоматизованих систем управління (АСУ).

3. *Інформатизація освіти.* Розвиток процесу навчання у школах і аграрних навчальних закладах і організаціях на основі застосування нових інформаційних технологій. Підвищення рівня комп'ютерної грамотності фахівців АПК дозволить використовувати електроніку і обчислювальну техніку, нові інформаційні технології, математичні методи і моделі під час вирішення виробничих завдань.

4. *Інформатизація соціальної сфери села.* Створення за допомогою електронних засобів зворотного зв'язку між керівними органами і працівниками за допомогою соціологічних досліджень, так само як і можливість отримання нової суспільно-політичної та науково-соціологічної інформації.

5. *Інформатизація аграрної науки.* Перебудову сільськогосподарської науки на базі методів системного аналізу, інформатики, математичного моделювання та широкого використання ЕОМ у наукових дослідженнях і проектних розробках.

Створення та впровадження інформаційних систем різного типу вирішить питання доступу до сільськогосподарської інформації та знань, надасть змогу інформаційного забезпечення центральних органів державної влади та органів місцевого самоврядування, наукових і освітніх установ, приватного сектору, сільськогосподарських виробників, аграрних неурядових організацій та асоціацій, дорадчих служб та сільського населення [2].

Інформаційні технології в АПК мають актуальне значення, що передбачає їх активне впровадження. Ці тенденції знаходять втілення в конкретних рішеннях. Так, на загальнодержавному рівні Міністерством аграрної політики та продовольства України було прийнято законодавчі документи з інформатизації: наказ "Про затвердження Плану заходів розвитку інформаційного суспільства в агропромисловому комплексі України на 2007-2015 роки" від 10.09.2007 №653; Закони та концепції "Про комп'ютеризацію" та "Інформатизацію АПК"; Постанова "Про затвердження Положення про Реєстр



інформаційних, телекомунікаційних та інформаційно-телекомунікаційних систем органів виконавчої влади, а також підприємств, установ і організацій, що належать до сфери їх управління" від 3 серпня 2005 р. № 688.

Розвиток підприємств і об'єднань сільського господарства, агросервісних формувань забезпечується шляхом застосування засобів оргтехніки і зв'язку, за рахунок інформатизації знарядь праці, створення автоматизованих робочих місць та інформаційних систем галузевих і функціональних спеціалістів (фермера, бухгалтера, економіста, агронома, зоотехніка, механіка, землевпорядника та ін.), інформаційною основою яких є агротехнологічне планування, витратно-ціновий аналіз, система фінансового і управлінського обліку з організацією передачі інформації між робочими місцями [4].

На сьогодні багато підприємств та ферм знаходяться під автоматизацією та сучасними технологіями, та все ж багато досі не комп'ютеризовані. Та рано чи пізно більшість підприємств будуть вимушені автоматизувати свої процеси щоб залишитися конкурентоздатними.

### **Список використаних джерел**

1. Барало О.В Автоматизація технологічних процесів і систем автоматичного керування. навч. посіб. Київ "Аграрна освіта" 2010. 348 с.
2. Місюк М.В, Мушеник І.М. Вплив інноваційної діяльності на розвиток ресурсного потенціалу аграрних підприємств. *Інноваційна економіка*. 2018. Вип. 7-8. С. 50-55.
3. Царенко О.М., Злобін Ю.А., Скляр В.Г. Комп'ютерні методи в сільському господарстві та біології: Навчальний посібник. Суми. Видавництво "Університетська книга" 2000. 203 с.
4. Ясінецька І.А., Мушеник І.М. Механізми вдосконалення структури інформаційної системи сільськогосподарського землекористування. Science and Practice: Implementation to Modern Society. Proceedings of the 4 th International Scientific and Practical Conference (May 6-8, 2020). Manchester, Great Britain: Peal Press Ltd., 2020. p.430-435.

**Беспалий Ігор,**

аспірант

Науковий керівник: **Корженівська Н.Л.**

д-р екон. наук, доцент, доцент кафедри економіки,

підприємництва, торгівлі та біржової діяльності

Подільський державний аграрно-технічний університет,

м. Кам'янець-Подільський

## **ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК ГРОМАД ЯК ОСНОВА РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ**

В рамках проведення реформи з децентралізації влади в Україні відбуваються процеси, пов'язані з розвитком місцевого самоврядування, створення та функціонування територіальних громад, що супроводжується передачею ресурсів та повноважень. Ідея та практика таких перетворень передбачає покращення фінансового становища, умов життя, інвестиційної привабливості, впровадження інновацій, економічну безпеку громад. Об'єднані територіальні громади мають вкладати кошти та працю у власний економічний розвиток, ефективно використовувати потенціал малого та середнього бізнесу, створювати робочі місця та наповнювати місцеві бюджети з метою обслуговування потреб населення.

Більшість зі створених територіальних громад у свій склад отримали сільські території з різним ресурсним спадком. Зважаючи на сучасні глобальні виклики суспільства, серед яких проблеми екології, раціонального природокористування, бідності й продовольчого забезпечення, трендом соціально-економічної політики на міжнародному і національному рівні є концепція сталого розвитку. Враховуючи той факт, що в Україні сільське населення становить 31 % наявного населення, а сільськогосподарські угіддя - 70 % земельного фонду країни, сталість розвитку сільських територій значною мірою визначає забезпечення сталого соціально-економічного розвитку країни

в цілому. Виваженість, обґрунтованість та ефективність адміністративно-територіальної реформи залежать від глибини і масштабності інформаційної бази щодо соціально-економічних явищ та трансформаційних змін, що відбуваються внаслідок децентралізації. Тому на сьогодні принциповою є оцінка об'єднаних територіальних громад на предмет їх інституційної спроможності до розвитку сільських територій всіх без винятку населених пунктів. Така ґрунтова діагностика передбачає, насамперед, виявлення перспектив і ризиків розвитку сільських територій за даними аналізу проміжних результатів об'єднання територіальних громад у сільській місцевості. Це дозволить обґрунтувати відповідні пропозиції щодо мінімізації ризиків для розвитку сільських територій, формування об'єднаних територіальних громад, які інституційно спроможні до соціально-економічного розвитку сільських територій [1].

Стратегічною ціллю сільського розвитку, що формує частину територіальних громад, є економічний розвиток громад як основа регіональної економіки. Напрямками діяльності у досягненні цілей стратегії є вирішення земельних питань, місцевої аграрної економіки, податкові зміни у законодавстві, обмін досвідом та використання кращих практик, навчання членів ОТГ, консультації, менторство. Розвиток сільських територій включає в себе сталий економічний розвиток громад в сільській місцевості, підвищення конкурентоздатності продукції та послуг, розвиток малого та середнього бізнесу, як сільськогосподарського так й інших видів економічної діяльності на селі, розвинута інфраструктура, добробут і комфортне проживання сільського населення.

Звернувшись до статистичної аналітики бачимо, що за даними офіційної звітності Державної казначейської служби України, протягом січня-березня 2020 року до місцевих бюджетів України у сукупності надійшло 114,6 млрд грн (на 22,9 млрд грн або на 16,6% менше, ніж за I квартал 2019 року) (рис. 1), у тому числі: доходи загального фонду склали 104,9 млрд грн (на 23,4 млрд грн

або на 18,2% менше аналогічного періоду 2019 року); спеціального – 9,7 млрд грн (на 0,5 млрд грн або на 5,8% більше аналогічного періоду 2019 року).

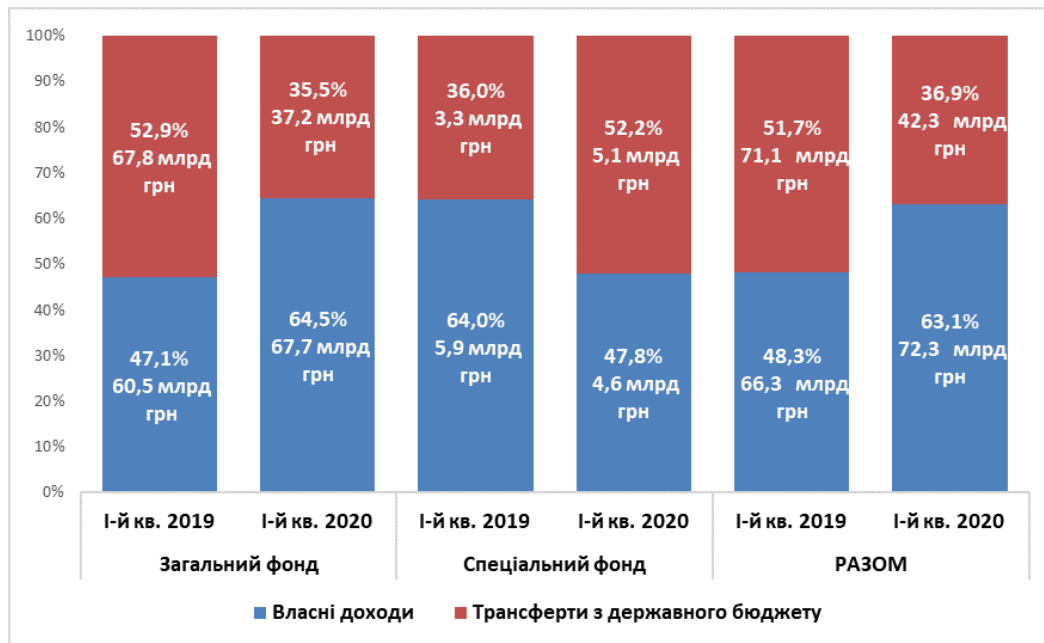


Рис. 1. Доходи місцевих бюджетів України за I квартал 2019 та 2020 років.  
Джерело: [2].

За підсумками I кварталу 2020 року, частка доходів місцевих бюджетів у доходах зведеного бюджету України склала 40,8%, хоча аналогічний показник за підсумками I кварталу 2019 року становив 50%. Основною причиною змін є зменшення надходжень трансфертів до загального фонду місцевих бюджетів.

Динаміка основних показників проведеної децентралізації, як напрямку регіонального економічного розвитку наведено у табл. 1.

Таблиця 1  
Динаміка показників проведеної децентралізації в Україні

Показник	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення 2019 р. до 2015 р. (+/-)
Населення України, млн. осіб	42,761	42,585	42,386	42,153	41,902	-0,859
Сільське населення, млн. осіб	13,256	13,176	13,102	13,015	12,897	-0,359
Питома вага сільського населення у загальній чисельності населення, %	31,001	30,940	30,911	30,876	30,777	-0,224
Кількість ОТГ	159	366	665	806	1 002	843
Кількість жителів в об'єднаних територіальних громадах, млн. осіб	1,400	3,100	5,600	8,300	11,200	9,8
Питома вага населення в об'єднаних територіальних громадах у загальній чисельності населення, %	3,274	7,280	13,212	19,690	26,729	23,455
Кількість сільських ОТГ	93	108	173	75	116	23

Показник	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення 2019 р. до 2015 р. (+/-)
Питома вага сільських ОТГ у загальній кількості ОТГ, %	58,491	29,508	26,015	9,305	11,577	-46,914
Кількість жителів у сільських ОТГ, млн. осіб	0,494	0,583	0,948	0,392	0,552	0,058
Питома вага сільського населення у сільських ОТГ до кількості жителів в об'єднаних територіальних громадах, %	35,280	18,805	16,935	4,717	4,930	-30,35
Кількість сільських населених пунктів	28 388	28 385	28 378	28 376	28 376	-12
Сільськогосподарські землі, тис. га	42 726,4	*	41 489,3	*	*	x
Питома вага сільськогосподарських земель до загальної площі України, %	70,8	*	68,7	*	74,82	4,02

\*-відсутність точних даних. Джерело: [3].

Результатами проведеної децентралізації мають бути зростання чисельності населення, що виявляється похідною економічного розвитку: ріст робочих місць, підвищення рівня оплати праці, збільшення кількості зайнятого населення, збільшення частини доходів домогосподарств від самозайнятості та підприємницької діяльності, зростання кількості діючих програм державної підтримки, інноваційних форм кооперації, розвиток органічного виробництва, диверсифікація, інфраструктура, логістика тощо.

### Список використаних джерел

1. Могилова М. М. Об'єднання територіальних громад в Україні: перспективи і ризики для розвитку сільських територій. Економіка АПК. № 5. 2019. С. 68-76.
2. Місцеві бюджети: дані за I квартал 2020 року. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/12481>.
3. Перезовова І. В., Поленкова М. В. Сталий розвиток сільських територій: сучасний стан проблеми. Причорноморські економічні студії. Вип. 59-1. 2020. С. 68-75.

**Боднар Мирослав,**  
здобувач вищої освіти ОС «Бакалавр»  
спеціальності «Транспортні технології»  
Науковий керівник: **Мушеник І.М.,**  
канд. екон. наук, доцент кафедри математичних дисциплін,  
інформатики і моделювання  
Подільський державний аграрно-технічний університет  
м. Кам'янець-Подільський

## **ІНФОРМАЦІЙНА БЕЗПЕКА ТА МЕТОДИ ЗАХИСТУ ІНФОРМАЦІЇ**

Сучасні реалії функціонування і ведення бізнесу в епоху інформаційного суспільства приносять нові загрози для економічної безпеки. Міждисциплінарні знання в галузі безпекознавства, права, економіки, менеджменту та інформатики дають можливість вивчити ці ризики і прийняти рішення, які зводять до мінімуму загрози для інформаційної безпеки. В даний час субдисципліна економічної безпеки – інформаційна безпека, відіграє важливу роль у визначенні економікоправових явищ, в тому числі дослідження ризиків, що впливають на сферу безпеки в широкому розумінні. Інформація, що міститься в строгому сенсі цього слова є набагато важливішою і більш цінною, ніж матеріальні ресурси. Проте глобальна комп'ютеризація у багатьох сферах управління та виробництва супроводжується появою принципово нових загроз інтересам особистості, підприємства, суспільства, держави [3, с. 90].

Паралельно з розвитком і ускладненням засобів, методів, форм автоматизації процесів обробки інформації підвищується залежність суб'єктів підприємництва від ступеню безпеки використовуваних ними інформаційних технологій [2].

Можна виділити цілу низку джерел загроз інформаційній безпеці сучасного підприємства:

- протизаконна діяльність деяких економічних структур у сфері формування, поширення і використання інформації;
- порушення встановлених регламентів збору, обробки та передачі інформації;
- навмисні дії та ненавмисні помилки персоналу інформаційних систем;
- помилки в проектуванні інформаційних систем;
- відмова технічних засобів і збої програмного забезпечення в інформаційних і телекомунікаційних системах тощо [2, с.44].

Захист інформації – галузь науки і техніки, яка динамічно розвивається, пропонує ринку широкий спектр засобів для захисту даних. Проте жоден з них окремо взятий не може гарантувати адекватну безпеку інформаційної системи. Необхідною умовою ефективного захисту є проведення комплексу взаємодоповнюючих заходів.

Комплексне забезпечення інформаційної безпеки автоматизованих систем – це сукупність криптографічних, програмно-апаратних, технічних, правових, організаційних методів і засобів забезпечення захисту інформації при її обробці, зберіганні та передачі з використанням сучасних комп'ютерних технологій [4, с. 433].

Досвід показує, що практично кожне підприємство має антивірусні засоби захисту, системи ідентифікації користувачів, системи управління доступом до інформаційної системи тощо. Тобто потенціал засобів захисту є, але він не реалізується фірмами повністю. Більше того, володіючи складними апаратними засобами захисту інформації, більшість підприємств навіть наполовину не використовують їх потенціал. Переважна більшість вимог стандартів інформаційної безпеки можуть бути реалізовані наявними у фірм засобами захисту.

Сучасне підприємство повинно вміти належним чином розробляти і ефективно впроваджувати комплекс превентивних заходів по захисту

конфіденційних даних та інформаційних процесів. Така політика передбачає відповідні вимоги на адресу персоналу, менеджерів і технічних служб.

Більшість фахівців у галузі захисту інформації вважають, що інформаційна безпека підтримується на належному рівні, якщо для всіх інформаційних ресурсів системи підтримується відповідний рівень конфіденційності (неможливості несанкціонованого отримання будь-якої інформації), цілісності (неможливості навмисної або випадкової її модифікації) і доступності (можливості оперативно отримати запитувану інформацію) [1, с. 207].

Сьогодні спеціалізовані фірми пропонують широкий спектр засобів захисту інформаційних систем з урахуванням їх вартості та функціональних можливостей. Найбільш прийнятним підходом при виборі того чи іншого варіанту є дотримання принципу «розумної достатності», суть якого полягає в тому, що визначальними при проектуванні політики інформаційної безпеки повинні бути: розмір підприємства, його ресурсні та фінансові можливості, поточний рівень інформаційної безпеки, стадія функціонування фірми.

Постійна робота в сфері підтримки інформаційної безпеки на належному рівні є необхідною умовою ефективності підприємницької діяльності.

Водночас безпека інформаційної системи має розглядатися як важлива складова загальної безпеки підприємства. Причому необхідна розробка концепції інформаційної безпеки, в якій слід передбачити не тільки заходи, пов'язані з інформаційними, але і відповідні заходи адміністративного та технічного характеру [3, с. 89].

Метою захисту інформації має бути збереження цінності інформаційних ресурсів для їх власника. Виходячи з цього, безпосередні заходи захисту спрямовують не так на самі інформаційні ресурси, як на збереження певних технологій їх створення, обробки, зберігання, пошуку та надання користувачам. Ці технології мають враховувати особливості інформації, які роблять її цінною, а також давати змогу користувачам різних категорій ефективно працювати з інформаційними ресурсами [2, с. 45].



За допомогою вибору відповідних заходів безпеки забезпечується більш ефективне досягнення бізнес-цілей, захищаючи таким чином цілі компанії, її місію, матеріальні і фінансові ресурси, репутацію, правове положення та співробітників. Тому дуже важливо дослідити ризики, пов'язані з безпекою інформації та способи боротьби з такого роду загрозами. У зв'язку із дуже динамічними змінами, які відбуваються в зв'язку з розвитком інформаційних технологій, з'являються нові раніше невідомі загрози. Особливим полем для маневру є розвиток інформаційних технологій, що дозволяє придбати інформацію віддалено, без фізичної присутності в місці зберігання. Це є виклик не тільки для підприємців, які дбають про свої власні інтереси, але й для держави, яка повинна побудувати ефективну правову систему для захисту від шпигунських дій.

### **Список використаних джерел**

1. Близнюк І.М. Інформаційна безпека України та заходи її забезпечення. *Науковий вісник Національної академії внутрішніх справ України*. 2008. № 5. С. 206-214.
2. Мушеник І.М. Моделі оптимізації господарської діяльності підприємств аграрного сектору. Моделювання регіональної економіки. Плай, 2013. №1 (21). С. 39-46.
3. Цимбалюк В.С. Інформаційна безпека підприємницької діяльності: визначення сутності та змісту поняття за умов входження України до інформаційного суспільства (глобальні кіберцивілізації). *Підприємництво, господарство і право*. 2007. № 3. С. 88–91.
4. Ясінецька І.А., Мушеник І.М. Механізми вдосконалення структури інформаційної системи сільськогосподарського землекористування. *Science and Practice: Implementation to Modern Society. Proceedings of the 4 th International Scientific and Practical Conference (May 6-8, 2020)*. Manchester, Great Britain: Peal Press Ltd., 2020. p.430-435.

**Болехівка Валентина,**  
здобувач вищої освіти ОС «Бакалавра» спеціальності  
«Публічне управління та адміністрування»  
Науковий керівник: **Нісходовська О. Ю.,**  
канд. екон. наук, доцент кафедри економіки,  
підприємництва, торгівлі та біржової діяльності  
Подільський державний аграрно-технічний університет,  
м. Кам'янець-Подільський

## **СУЧАСНІ ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ**

У наш час стрімко продовжується процес запровадження, удосконалення існуючих та розробка нових інформаційних технологій управління підприємством. Спочатку варто розглянути сутність інформаційних технологій. Отже, інформаційна технологія (ІТ) — система методів і способів збору, передачі, накопичення, обробки, зберігання, подання і використання інформації. Обсяг автоматизації та тип і характер використання технічних засобів залежить від характеру конкретної технології [1, с. 8].

Для того, щоб ефективно впровадити ІТ на сучасне підприємство потрібно розробити необхідний механізм, який дасть можливість зменшити час, мінімізувати ризики та підвищити ефективність діяльності підприємства в цілому від впровадження ІТ. Щоб побудувати основу механізму впровадження ІТ на підприємствах необхідно враховувати вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на підприємство.

Використання інформаційних технологій в управлінні господарськими процесами підприємств дає можливість впроваджувати найбільш сучасні і прогресивні управлінські концепції, головна риса яких — ефективне використання ресурсів й орієнтація на інтереси клієнтів [2, с. 35].

До основних переваг використання інформаційних технологій в управлінні підприємством віднесено: підвищення ступеню керованості; зниження впливу людського фактора; скорочення паперової роботи; підвищення оперативності і достовірності інформації; зниження витрат; оптимізація обліку та контролю; забезпечення прозорості інформації для інвесторів; можливість збільшення частки ринку.

Одним із важливих моментів, на який варто звернути увагу – те, що інформаційні технології на підприємствах існують у вигляді різноманітних інформаційних систем і інформаційних комплексів та використовуються в різних сегментах управлінської системи.

Для прикладу, розглянемо одні з найбільш популярних систем MRP і SCM технології. Дані інформаційні технології використовуються у сфері управління взаємовідносинами з партнерами і клієнтами. Вони зорієнтовані перш за все на: зростання продажів, зниження витрат, підвищення лояльності клієнтів і контрагентів, поліпшення якості обслуговування. В цілому ці програмні продукти підвищують конкурентоспроможність продукції підприємства [2, с. 23].

Якщо підприємство має за мету збільшити якість обслуговування клієнтів, то для даного випадку була розроблена концепція CRM (Customer Relationship Management) — управління взаємовідносинами з клієнтами). Основним завданням CRM є процес проведення автоматизованого збору даних про покупців і постійний інформаційний зв'язок з покупцями.

Для розуміння значення і важливості впровадження CRM-системи, варто приділити увагу тому, які ж саме базові функції вона виконує, а саме: визначення плану продажів; одержання та передавання замовлення на продаж; складання графіку продажів споживачам; конфігурація продуктів; аналіз обсягу продажів у перерізі груп клієнтів та груп продуктів; управління ресурсами розподілу.

SCM (Supply Chain Management) — це концепція управління бізнесом як єдиним ланцюжком взаємозалежних об'єктів, матеріальних та інформаційних

потоків підприємства, його постачальників, дистриб'юторів і клієнтів, виділяючи в свою чергу шість основних областей, на яких зосереджено управління ланцюгами поставок: виробництво, постачання, місце розташування, запаси, транспортування і інформація. Тобто, SCM охоплює весь цикл закупівлі сировини, виробництва і розповсюдження товару.

В управлінні бізнес-процесами та підвищенні ефективності економічної діяльності підприємства розповсюджено застосування інформаційних технологій: BPR і ERP. Такі продукти сприяють координації інновацій, мінімізації ризиків, підвищенню масштабованості та гнучкості, зниженню витрат [4]. В цілому, підвищують економічну безпеку підприємства.

Щодо BPR-системи — це аналітична система, що дозволяє менеджерам мати персоніфікований (тобто враховує персональний внесок у процесі управління) погляд на стан бізнесу [5,6]. Як відомо, реінжиніринг бізнес-процесів (Business Process Reengineering, BPR) потрібен бізнесу для підвищення рентабельності та прибутку [7, с. 218].

Особливості реінжинірингу бізнес-процесів полягають в їх двосторонній спрямованості. Стосовно першої — організації впроваджують реінжиніринг для кращого та швидшого впровадження ERP-систем. У другому випадку, вони зазвичай використовують проекти впровадження ERP як інструмент вдосконалення своїх бізнес-процесів. Згідно існуючих досліджень, кращі результати спостерігаються при одночасному виконанні цих процесів.

Розглянувши можливості цих двох систем, можемо визначити їхні позитивні і негативні фактори. Щодо ERP-системи, то вона пришвидшує впровадження функцій самої ERP-системи, що є позитивним впливом. Негативним показником можна вважати той момент, що система пов'язана з потребою додаткового налаштування на нові запити процесів, які виникають в процесі реінжинірингу. Тому процеси моніторингу BPR є вкрай необхідними.

Підвищення ефективності господарської діяльності відбувається на основі застосування MIS- і BI технологій. Використання їх спричиняє: досягнення синергетичного ефекту; автоматизації та узгодження дії всіх відділів

підприємства; успішної реалізації стратегічних програм; підвищення конкурентних переваг [8]. MIS- та ВІ-системи дають можливість відслідковувати цикл життя кожного виробленого товару при цьому проводити постійно обробку значної кількості інформації з великою швидкістю. Розуміючи, де і в якому сегменті фірма отримує найбільший прибуток, на якому продукті буде сконцентровано увагу, а що віддати на аутсорсинг.

Таким чином, роль інформаційних технологій в управлінні підприємством безперечно велика. Використання сучасних програмних продуктів — шлях до ефективної діяльності підприємства та підвищення його конкурентоспроможності. Зазначена проблема вимагає подальших наукових досліджень.

### **Список використаних джерел**

- 1.Гергенов А.С. Информационные технологии в управлении : Учебное пособие / Гергенов А.С.// — Улан-Удэ : Изд-во ВСГТУ — 2005. — 72 с.
- 2.Гончаров В. Фактори інвестиційної привабливості промислових галузей України / В. Гончаров, О. Горова // Схід. — 2006. — № 1 (73). — С. 35–39.
- 4.Laudon, K.C., Laudon, J.P., 1998. Management Information Systems, New Approaches to organization and technology. Ney Jersey: PrenticeHall, 395 с.
- 5.Балановська Т. І. Особливості функціонування малого підприємництва в Україні / Т. І. Балановська, О. П. Гоголю, К. Л. Тужик // Інноваційна економіка. — 2012. — № 8 (34). — С. 22–31.
6. Баранов В. В. Автоматизация управления предприятием / В. В. Баранов, Г. Н. Калянов, Ю. И. Попов [и др.]. — М. : ИНФРА-М, 2000. — 238 с.
- 7.Hammer, M. Champy, J., 1993. Reengineering the Corporation: a Manifesto for Business Revolution. London: Nicholas Brealey. P. 365.
- 8.Каюченко А.В. Информационные технологии управления предприятием как современный фактор конкурентоспособности предприятия / Каюченко А.В. // Креативная экономика. — № 10 (34), 2009. — С. 71–76.

**Боль Андрій,**  
здобувач вищої освіти ОС «Бакалавр»  
спеціальності «Агроінженерія»  
Науковий керівник: **Мушеник Ірина Миколаївна**  
канд. екон. наук, доцент кафедри математичних дисциплін,  
інформатики і моделювання  
Подільський державний аграрно-технічний університет  
м. Кам'янець-Подільський

## **СИСТЕМА ПІДТРИМКИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ ЯК НЕВІД'ЄМНА ЧАСТИНА СУЧАСНОГО ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ**

Нові інформаційні технології кожен день впроваджуються в різні галузі сучасної діяльності людини. Є багато підходів до використання інформаційних технологій (ІТ) для підтримки прийняття рішень менеджерів і керівників. Одним з можливих підходів є впровадження систем підтримки прийняття рішень (СППР). Впродовж часу спостерігалася еволюція від простого доступу до даних і звітності до складних аналітичних, творчих систем підтримки прийняття рішень, а також зі штучним інтелектом [2, с. 52].

СППР виникли в результаті злиття управлінських інформаційних систем і систем управління базами даних з метою підвищення ефективності прийняття рішень менеджерами, які оперують в складних умовах та потребують інформацію для повного та об'єктивного аналізу предметної ситуації.

Сучасні СППР представляють собою системи, максимально пристосовані до вирішення завдань повсякденної управлінської діяльності, є інструментом, покликаним надати допомогу власникам бізнесу, керівникам та менеджерам для вирішення складних бізнес-проблем, тобто всім особам, які таким чи іншим чином приймають рішення. Багато аналітиків класифікують рішення в залежності від ступеня їх структурованості. За допомогою СППР може

виконуватися вибір рішень певних неструктурованих і слабкоструктурованих завдань, у тому числі і багатокритеріальних [3, с. 44]

СППР можуть об'єднувати різні джерела інформації, забезпечуючи інтелектуальний доступ до відповідних знань, допомагаючи процесу структуруванню рішень. Вони можуть також підтримувати вибір серед чітких альтернатив і ґрунтуватися на формальних підходах, таких як методи інженерної економіки, дослідження операцій, статистики і теорії рішень. Вони можуть також використовувати методи штучного інтелекту, щоб розв'язати евристичними методами проблеми, які важкі формалізуються. Належне застосування інструментів прийняття рішення підвищує продуктивність, ефективність і надає багатьом фірмам значну перевагу перед їх конкурентами, дозволяючи їм зробити оптимальний вибір технологічних процесів та їх параметрів, плануючи ділові операції, логістику або інвестиції [1, с. 67].

СППР складається з двох основних підсистем - це люди, що приймають рішення, і комп'ютерна система. Якщо менеджеру потрібно скласти виробничий план на рік, то його першим кроком стане створення моделі прийняття рішень за допомогою простої СППР програми, наприклад Microsoft Excel, Lotus 1-2-3, Microsoft Prtoject, Interactive Financial Planning Systems (IFPS)/ Personal або Exprs/PC.

Систематику СППР можна побудувати за функціональними галузями (маркетинг, планування, інвестиції та ін.), в яких підтримується прийняття рішень, за рівнями інформаційного забезпечення (тактичний, операційний, стратегічний, рівень середньої ланки управління) тощо. Інтерес до СППР, як перспективної галузі використання обчислювальної техніки та інструментарію підвищення ефективності праці в сфері управління економікою, постійно зростає.

А також є штучні системи, створені людиною на базі ЕОМ, що імітують розв'язування людиною складаних творчих завдань. Розрізняють три види інтелектуальних АС:

1. Інтелектуальні інформаційно-пошукові системи (системи типу «запитання — відповідь»), які в процесі діалогу забезпечують взаємодію кінцевих користувачів — непрограмістів з базами даних та знань професійними мовами користувачів, близьких до природних;

2. Розрахунково-логічні системи, які дають змогу кінцевим користувачам, що не є програмістами та спеціалістами в галузі прикладної математики, розв'язувати в режимі діалогу з ЕОМ свої задачі з використанням складаних методів і відповідних прикладних програм;

3. Експертні системи, які дають змогу провадити ефективну комп'ютеризацію областей, у яких знання можуть бути подані в експертній описовій формі, але використання математичних моделей утруднене або неможливе [4, с. 94].

В економіці України найпоширенішими є експертні системи. Це системи, які дають змогу на базі сучасних персональних комп'ютерів виявляти, нагромаджувати та коригувати знання з різних галузей народного господарства (предметних областей).

На розвиток СППР істотний вплив зробили вражаючі досягнення в галузі інформаційних технологій, особливо в галузі телекомунікаційних мереж, ПЕВМ, динамічних електронних таблиць, експертних систем. Дотепер немає єдиного визначення СППР. Наприклад, деякі автори під СППР розуміють «інтерактивну прикладну систему, що забезпечує кінцевим користувачам, що приймають рішення, легкий і зручний доступ до даних і моделей із метою прийняття рішень у ситуаціях з різних галузей людської діяльності.

Нарешті, існує твердження, відповідно до якого СППР являє собою специфічний клас систем, що добре описується, на базі ПЕВМ.

Така розмаїтість визначень СППР відображає широкий діапазон різних форм, розмірів, типів СППР. Але практично усі види цих комп'ютерних систем характеризуються чіткою структурою, що включає 3 головних компонента: підсистему інтерфейсу користувача; підсистему керування базами даних (СУБД) і підсистему керування базою моделі. Специфічні особливості й основи



побудови цих компонентів забезпечують у СППР реалізацію ряду важливих концепцій побудови ІС: інтерактивність, інтегрованість, потужність, доступність, гнучкість, надійність [2, с. 54].

СППР набуло широке застосування в економіках передових країн світу, при цьому їхня кількість постійно збільшується. На рівні стратегічного керування використовується ряд СППР, окремо для довго-, середнє- і короткострокового, а також для фінансового планування, включаючи систему для розподілу капіталовкладень. Орієнтовані на операційне керування СППР застосовуються в галузях маркетингу (прогнозування й аналіз збуту, дослідження ринку і цін), науково-дослідних і конструкторських робіт, у керуванні кадрами. Операційно-інформаційне застосування пов'язане з виробництвом, придбанням і обліком товарно-матеріальних запасів, їхнім фізичним розподілом і бухгалтерським обліком.

Незважаючи на великі витрати, пов'язані з впровадженням інформаційних систем, власники великих і середніх підприємств розуміють необхідність і величезну важливість переходу на новий рівень управління підприємством або виробництвом.

#### **Список використаних джерел:**

1. Дачій О.І. Фінансове забезпечення інновацій в агропромисловому комплексі України. *Проблеми інвестиційно-інноваційного розвитку*. 2011. № 1. С. 65–76.
2. Місюк М.В, Мушеник І.М. Вплив інноваційної діяльності на розвиток ресурсного потенціалу аграрних підприємств. *Інноваційна економіка*. 2018. Вип. 7-8. С. 50-55.
3. Мушеник І.М. Моделі оптимізації господарської діяльності підприємств аграрного сектору. *Моделювання регіональної економіки*. Плай, 2013. №1 (21). С. 39-46.
4. Щербаков О. В. Система підтримки прийняття рішень як невід'ємна частина сучасного інформаційного забезпечення для управління бізнесом. *Системи обробки інформації*. 2011. Вип. 3. С. 93-96.

**Бондарчук Людмила,**  
здобувач вищої освіти ОС «Магістр»  
спеціальності «Менеджмент»  
Науковий керівник: **Чикуркова А.Д.,**  
д-р екон. наук, професор,  
завідувач кафедри менеджменту,  
публічного управління та адміністрування  
Подільський державний аграрно-технічний університет  
м. Кам'янець-подільський

## **СИСТЕМА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

Система стратегічного управління підприємством в умовах сталого розвитку включає в себе набір розроблених функціональних стратегій підсистем підприємства та їх взаємодію, реалізація яких дозволить досягти поставленої мети зі спрямуванням діяльності підприємства на засадах сталості. Так система стратегічного управління підприємством включає в себе стратегічне управління маркетингом, фінансами, виробництвом, інноваційною діяльністю та персоналом. Орієнтація функціонування кожної з підсистем системи стратегічного управління підприємством спрямована на забезпечення сталого розвитку.

Відсутність реалізації стратегії однією з підсистем системи стратегічного управління негативно позначається на інших. Наприклад, зміна в управлінні фінансовою діяльністю відобразиться в цілому на підприємстві по виробничій діяльності, нестача грошових коштів може призвести до нестачі ресурсів, які в свою чергу вплинуть на неповну завантаженість виробничих потужностей, що призведе до невиконання виробничої програми, як результат знизиться ефективність маркетингової стратегії, підприємство не зможе задовільнити попит споживачів якісною продукцією через брак матеріальних ресурсів. При

нестачі фінансових ресурсів, низькому продажі продукції знизяться показники фінансової сталості, які в свою чергу спричиняють спад соціальних показників сталості, таких як прибуток на працівника, рівень заробітної платні по галузі, негативний вплив буде здійснюватися і на екологічну сталість, так наприклад, зростуть питомі витрати електроенергії на виробництво одиниці продукції.

Тому однією з найбільш важливих складових механізму забезпечення сталого розвитку виступає діагностика поточного стану підприємства, аналіз та оцінка основних характеристик, які найбільше відповідають вимогам сталого розвитку. Достовірний та якісний аналіз потрібен для повноцінного забезпечення менеджерів інформаційними даними для прийняття управлінських рішень, розробки подальшої стратегії розвитку, підтримки збалансованості внутрішніх параметрів та забезпечення сталого розвитку. Діагностика дозволяє у логічній послідовності конструктивно розглянути кожний внутрішній аспект діяльності та сигнали із зовнішнього середовища, виявити слабкі та сильні сторони підприємства, визначити конкретні пріоритетні напрями, які вимагають негайного втручання або поетапного вдосконалення. У результаті проведеної системної діагностики та узагальнення результатів має сформуватися чітка, цілісна картина стосовно поточного стану підприємства, результативності його діяльності, яка дозволить скласти операційні та стратегічні плани, підвищити конкурентні позиції, розглядати додаткові резерви та пріоритетні напрями розвитку [1, с.15].

На основі результатів діагностики розробляється майбутня стратегія розвитку підприємства, яка виступає однією із вирішальних інструментів організаційно-економічного механізму забезпечення сталого розвитку. У процесі подальшого управління відбувається постійний аналіз відхилень від заданої тенденції за допомогою порівняння фактичних результатів із запланованими або оптимальними для нормального функціонування, що дозволяє відстежувати конкурентну позицію, виявляти фактори, які спричиняють найбільш масштабні коливання, прогнозувати майбутній розвиток підприємства [2, с.340].

Діагностика сталого розвитку має торкатися основних сфер діяльності підприємства: фінансової, виробничої, соціальної та екологічної. Це пов'язано з тим, що спрямування зусиль тільки на одну зі сфер господарювання уповільнює прогрес, на відміну від одночасного впливу на всі сфери – адже всі вони є взаємопов'язаними, що призводить до синергетичного ефекту; у результаті процес досягнення сталого розвитку відбувається швидше та ефективніше. Для того, щоб була розроблена дієва та результативна стратегія розвитку, необхідно визначитися, які аспекти та особливості має сенс розвивати, а які необхідно повністю нівелювати або частково зменшити їхній негативний вплив на загальну діяльність підприємства. Такі висновки можна зробити тільки після комплексного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, визначення позиції, яку підприємство посідає на момент діагностики, сильних та слабких 35 характеристик, можливостей та загроз для подальшого сталого розвитку [3, с.78].

Всесвітня організація сталого розвитку пропонує для підприємств зразки та методичні рекомендації щодо складання звітів зі сталого розвитку, де наводиться рекомендований перелік показників, які повинні мати місце у звітах зі сталого розвитку підприємств перед державою та суспільством [4, 5]. Недоліком є те, що ці показники мають скоріше описовий характер, ніж конкретні критерії діяльності, тому визначити, наскільки розвиток є сталим, дуже проблематично. У той же час, у пострадянських країнах практика оприлюднення результатів своєї діяльності не досить популярна; тільки окремі впливові корпорації починають сьогодні представляти опис своєї діяльності за річний період у ракурсі сталого розвитку, але їх кількість дуже незначна. Загальна діагностика поточного стану та комплексний аналіз внутрішнього середовища зазвичай проводяться через дослідження та розгляд у комплексі основних показників діяльності підприємства.

Тому необхідно відбирати ті показники, які найбільш повно характеризують соціальну, економічну та екологічну сфери діяльності, й фактично є прерогативами і визначальними ознаками концепції сталого

розвитку. Головною проблемою залишається те, що сама концепція сталого розвитку була розроблена за кордоном і тільки зараз починає розповсюджуватися в Україні. Разом з тим, економічний, соціальний рівень діяльності зарубіжних та українських підприємств дуже контрастують між собою. У той же час, екологи всього світу закликають представників ділового світу та суспільство звернути увагу на проблеми глобального потепління та масштабного забруднення планети і пропонують акцентувати діяльність на захисті екології, що має стати одним із пріоритетів для українських підприємств.

### **Список використаних джерел**

1. Аналіз і оцінка ефективності функціонування підприємницьких структур (методичні вказівки) / За ред. О.М. Люткевич Львівський банківський коледж Національного банку України. -Львів. -2017.-33 с.
2. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність.- К.: КНТЕУ, 2002. 301 с.
3. Чикуркова А.Д. Стратегії розвитку малих підприємницьких структур в Хмельницькій області. Економічний дискурс. Міжнародний науковий журнал. 2016. Вип. 4. С. 74-81.
4. Чикуркова А.Д. Тенденції розвитку малих підприємницьких структур в Хмельницькій області. Сталий розвиток економіки. 2012. №4(14). С. 102-108.
5. Чикуркова А.Д., Горіховський М.В. Система управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств. Міжнародний науковий журнал «Економічний дискурс». 2019. №1. С.70-78.
6. Chykurkova, A., Kucher, O., Hutsol, T., Melnyk, M. Conceptual approaches to analysis and assessment of efficiency of joint stock company functioning Tourism and Regional Development. Warsaw University of Life Sciences – SGGW 2020. DOI 10.22630/TIRR.2020.14.18 [http://sj.wne.sggw.pl/pdf/TIRR\\_2020\\_n14.pdf#page=56](http://sj.wne.sggw.pl/pdf/TIRR_2020_n14.pdf#page=56)

**Боровик Олександр,**  
директор ДНЗ «Лісоводський  
професійний аграрний ліцей»,  
кандидат психологічних наук

**Боровик Наталія,**  
викладачка ДНЗ «Лісоводський  
професійний аграрний ліцей»

## **ФІНАНСОВА ГРАМОТНІСТЬ ТА ПІДПРИЄМЛИВІСТЬ ЗДОБУВАЧІВ ОСВІТИ ЗП(ПТ)О**

В умовах переходу аграрної економіки до ринку, сільське господарство потребує, насамперед, кваліфікованих кадрів, здатних грамотно використовувати сучасну техніку, освоювати і впроваджувати у виробництво індустріальні та інтенсивні технології, а також ефективно керувати ринковими формами виробничих відносин.

Актуальність питань низького рівня фінансової грамотності населення особливо зросла в останні десятиліття, коли значно загострилися проблеми непомірного особистого боргового навантаження, відсутності ефективних заощаджень, нездатності громадян вживати адекватних заходів, спрямованих на захист власного добробуту тощо.

Тому метою даної статті є дослідження та вивчення фінансової грамотності як чинника успішної системи економічних знань здобувачів освіти ЗП(ПТ)О.

Дослідження проблем фінансової грамотності, як чинника успішної системи економічних знань здобувачів освіти ЗП(ПТ)О, знайшли своє відображення в працях зарубіжних та українських науковців, таких як: В. Геєць, В. Ільїн, В. Кремінь, М. Кузнєцов, К. Кутер, Е. Лусарді, Т. Люсей, О. Мітчелл, М. Овчинніков, Л. Стахович, А. Столярова.

Аналіз літературних джерел показав, що дослідження цих науковців є ґрунтовними, але для вивчення фінансової грамотності як чинника успішної системи економічних знань здобувачів освіти ЗП(ПТ)О залишаються незавершеними та недопрацьованими.

Незважаючи на широке коло науковців, що займаються питаннями фінансової грамотності як чинника успішної системи економічних знань здобувачів освіти ЗП(ПТ)О проблеми продовжують накопичуватися та набувають більшої актуальності.

Єдиного визначення даного поняття немає, але можна зауважити, що фінансова грамотність представляє собою сукупність знань та навичок, що формують вміння розпоряджатися своїми власними коштами з мінімальними ризиками та максимальною ефективністю.

Така дисципліна, як «Основи галузевої економіки і підприємництва», яку вивчають здобувачі освіти ЗП(ПТ)О займає значиме місце у системі економічної освіти. Адже багато хто з випускників галузі ЗП(ПТ)О у майбутньому планує свою власну підприємницьку діяльність і від ефективності їх управлінських рішень багато в чому буде залежати об'єктивність та всебічність оцінювання фінансового стану їх майбутнього підприємства та галузі в цілому.

Сьогодні дуже велика увага приділяється економічним знанням здобувачів освіти ЗП(ПТ)О, формуванню їх економічної культури, використанню міжпредметних зв'язків економіки з іншими базовими дисциплінами, змісту, організації та методиці теоретичної та практичної фінансової грамотності.

Фінансово грамотні люди більшою мірою захищені від фінансових ризиків і непередбачуваних ситуацій. Вони відповідальніше ставляться до управління особистими фінансами, здатні підвищувати добробут за рахунок розподілу наявних грошових ресурсів і планування майбутніх витрат [1].

Важливість економічної освіти обумовлена життєвою необхідністю адаптації здобувачів освіти до динамічно мінливих соціально-економічних умов життя, підвищеними вимогами до особистісних якостей майбутніх

фахівців ринкової економіки – їх підприємливості, фінансової грамотності, самостійності, компетентності, відповідальності.

Тому, викликом сьогодення є саме підготовка вмінь, знань та навичок фінансової грамотності майбутніх фахівців. Зацікавити здобувачів освіти предметом «Основи галузевої економіки і підприємництва» можна шляхом уникнення одноманітності у роботі. Використання ігрових моментів на уроках, цікавих історичних фактів, новинок у різних галузях економіки, сприяти розвитку логічного мислення та інтелекту здобувачів освіти, їх зацікавленості предметом.

Знання економічної науки полягає в можливості навчитися раціонально використовувати власні заощадження, а знання в галузі фінансів допоможуть вигідно вкласти кошти, врятувати їх при необхідності від інфляції тощо. Економічна обізнаність дає можливість успішно вести власний бізнес.

Ініціативність і підприємливість є важливими якостями особистості, тісно пов'язаними з ключовими навичками XXI століття (вирішення складних проблем, критичне мислення, творчість, управління людьми, емоційний інтелект, оцінка та прийняття рішень, орієнтація на сервіс, ведення переговорів, когнітивна гнучкість). Ці якості допомагають особистості генерувати нові ідеї й ініціативи та втілювати їх у життя, підвищуючи як власний соціальний статус і добробут, так і розвиток суспільства й держави. Бажання творити зміни і водночас займатися улюбленою справою – чи не найкраща формула для запуску стартапів як соціальних так і бізнес-проектів.

Система професійної освіти наразі перебуває на етапі реформування, активного розвитку та подолання існуючих викликів. Мета змін - побудова ефективної моделі професійної освіти як основи економічного добробуту держави, складової сталого розвитку суспільства, запоруки професійної самореалізації та неперервного професійного розвитку особистості упродовж життя відповідно до її інтересів та потреб економіки. Одним із засобів реформування професійної освіти є перехід на компетентісну основу і як результат – творчі, креативні, активні, вмотивовані здатні реагувати на вимоги



часу, наділені ключовими життєвими компетентностями здобувачі освіти, які прагнуть професійного розвитку, самореалізації та кар'єрного зростання.

Здобувачі освіти ДНЗ «Лісоводський професійний аграрний ліцей» приймають активну участь в різних проєктах: в обласному очно-заочному конкурсі бізнес-проєктів «Живи та працюй на Хмельниччині!» серед учнів закладів професійно-технічної та студентів закладів вищої освіти Хмельницької області (в рамках реалізації комплексного профорієнтаційного проєкту для молоді «Успішна молодь – успішна громада»); в обласному очно-заочному конкурсі бізнес-проєктів «Лідер року» серед учнів закладів професійно-технічної освіти; у обласному онлайн - вернісажі бізнес-ідей серед учнів закладів професійної (професійно-технічної) освіти «Стартап юніор», де отримували призові місця. Завданням вернісажу є пошук бізнес-ідей, що можуть стати стартовим майданчиком для реалізації власної справи за професією, що здобувається в ЗП(ПТ)О, а також реалізація соціальних ініціатив для місцевої громади.

Г. Кучерова вважає, що фінансова грамотність являє собою певне вміння застосовувати фінансові знання та використовувати здобуті фінансові навички, щоб отримувати максимальну користь від управління власними фінансами. [5].

Л. Зюманза зазначає, фінансову грамотність як сукупність знань, умінь та навичок, необхідних для прийняття усвідомлених рішень при короткостроковому та довгостроковому плануванні та управлінні фінансовими ризиками впродовж усього життя. [6].

Одним з важливих інструментів фінансової грамотності вважається економія, причому розумна, а не тотальна. Раніше вас стане успішним той, хто раціонально вміє робити накопичення, використовує фінансовий план, ставить перед собою розумні цілі і поступово рухається шляхом їх реалізації. [7].

На уроці з дисципліни «Основи галузевої економіки і підприємництва» здобувачі освіти ЗП (ПТ)О засвоюють, що рівень використання матеріальних ресурсів виражається через показник матеріалоємності продукції – співвідношення маси матеріальних витрат (сировини, матеріалів, палива,

енергії та інших видів ресурсів) і виготовленої продукції. Розрахунки ведуться як у грошовому, так і в натуральному виразі.

Потрібно, щоб здобувачі освіти ЗП(ПТ)О навчилися цінувати те, як вони і їхні члени родини працюють, і якою працею вони домагаються грошей, щоб забезпечити собі бажаний спосіб життя. Коли у них це вийде, економити стане легше і простіше.

Таким чином, фінансова грамотність як чинник успішної системи економічних знань здобувачів освіти ЗП(ПТ)О передбачає володіння економічними та, передусім, фінансовими поняттями й категоріями, що дозволяє людині самостійно аналізувати й оцінювати основні тенденції економічного життя держави і відповідно до обставин визначати моделі власної фінансової поведінки та фінансової безпеки. Фінансова грамотність надає безцінний багаж знань і навичок, які формують правильне ставлення до особистих грошей і дозволяють середньостатистичній людині приймати вигідні для себе рішення. Фінансова грамотність вигідна як простій людині, так і державі.

### **Список використаних джерел**

1. Аксьонова О. В. Методика викладання економіки. Навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 1998. – 280 с.
2. Лусарді, Аннамарія, експерт з питань підвищення фінансової грамотності із США: фінансова грамотність населення покращує загальний стан економіки країни // [Електронний ресурс]. URL: <http://ukranews.com/uk/news/economics/2013/10/24>.
3. Смовженко Т. Курс «Фінансова грамотність»: досягнення, проблемні питання та завдання на майбутнє / Тамара Смовженко [Електронний ресурс]. URL: [http://finrep.kiev.ua/download/finlit\\_workshop\\_sep22\\_2014\\_smovzhenko.pdf](http://finrep.kiev.ua/download/finlit_workshop_sep22_2014_smovzhenko.pdf).
4. Ковтун О.А. Проблеми періодизації трансформації фінансової поведінки домогосподарств на ринку фінансових послуг України // Проблеми економіки. – 2013. – №3. – С. 274–281.

5. Кучерова Г. Ю. Шляхи розвитку фінансової культури населення / Г. Ю. Кучерова // Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Сер.: Економіка і менеджмент. – 2013. – № 2. – С. 125–131. – [Електронний ресурс]. URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vsuem\\_2013\\_2\\_18.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vsuem_2013_2_18.pdf)

6. Зюман Л.А. Вплив консерватизму економічного світогляду на фінансову грамотність молоді / Л.А. Зюман. – [Електронний ресурс]. URL: [http://asconf.com/rus/archive\\_view/161](http://asconf.com/rus/archive_view/161)

7. Забуга Н. Курс "Фінансова грамотність" у системі загальної середньої освіти: практичні питання впровадження / Наталія Забуга [Електронний ресурс]. URL: [http://finrep.kiev.ua/download/finlit\\_workshop\\_sep22\\_2014\\_zabuha.pdf](http://finrep.kiev.ua/download/finlit_workshop_sep22_2014_zabuha.pdf).

8. Бонд, Р. Фінансова грамотність та обізнаність в Україні: факти та висновки / Р. Бонд, О. Куценко, Н. Лозицька. – К.: USAID FINREP, 2010. – 36 с. // [Електронний ресурс]. URL: <http://www.uaib.com.ua>.

**Буркацький Артем,**  
здобувач вищої освіти ОС «Бакалавр»  
спеціальності «Публічне управління та адміністрування»  
Науковий керівник: **Чикуркова А.Д.,**  
доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри менеджменту,  
публічного управління та адміністрування  
Подільський державний аграрно – технічний університет,  
м. Кам'янець – Подільський

## **ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ПУБЛІЧНОГО ТА ДІЛОВОГО АДМІНІСТРУВАННЯ**

Термін «публічне управління» (з англ. public management) вперше застосував англійський державний службовець Десмонд Кілінг у 1972 р., який трактував його наступним чином: публічне управління – це пошук у найкращий спосіб використання ресурсів задля досягнення пріоритетних цілей державної політики [1].

Публічне адміністрування – регламентована законами та іншими нормативно-правовими актами діяльність суб'єктів публічного адміністрування, спрямована на здійснення законів та інших нормативноправових актів шляхом прийняття адміністративних рішень, надання встановлених законами адміністративних послуг.

Публічна адміністрація – система публічних інституцій та їх діяльності; є сукупністю державних і недержавних суб'єктів публічної влади, ключовими структурними елементами котрої є, органи виконавчої влади і виконавчі органи місцевого самоврядування.

Механізми публічного адміністрування – це спеціальні засоби, що забезпечують здійснення регулюючого впливу публічних адміністрацій на соціально-економічні територіальні системи різних рівнів (села, селища, райони

у містах, міста, райони, області, Автономна республіка Крим) з метою забезпечення гідних умов життєдіяльності людей, що проживають у державі, та громадян України, що тимчасово проживають за її межами.

Технологія публічного адміністрування являє собою детальний опис дій, що мають бути послідовно, у належний спосіб та із застосуванням конкретних засобів та прийомів здійснені суб'єктом публічного адміністрування (організацією чи конкретною посадовою особою) для досягнення певної мети. Чітко прописані у технології процедури здійснення публічного адміністрування регламентують напрямок та послідовність дій працівників, виключають використання неефективних прийомів, надають керівникам впевненості щодо раціональності дій підлеглих та отримання бажаного результату .

Методами публічного адміністрування є певні способи практичного виконання суб'єктами публічної адміністрації своїх адміністративних зобов'язань, що відповідають характеру й обсягу наданої їм компетенції.

Особливості методів публічного адміністрування: - у методах знаходить своє вираження публічний інтерес; - вони реалізуються в процесі публічного адміністрування; - вони виражають упорядковуючий вплив публічної адміністрації на поведінку суб'єктів суспільства та становлять зміст цього впливу; - у методах публічного адміністрування завжди міститься керівна воля держави, яка проявляється у юридично владних приписах публічної адміністрації; - вони використовуються суб'єктами публічної адміністрації як засіб реалізації закріпленої за ними компетенції. Це означає, що юридична сила методів завжди знаходиться в межах повноважень того органу, який їх використовує; - методи, як і будь-який зміст, мають свою форму, своє зовнішнє вираження [2].

Ділове адміністрування є важливим інструментом здійснення управління. Відомий засновник школи наукового менеджменту Ф.У. Тейлор зазначав, що точно знати, що треба робити, як зробити найкраще з найменшими витратами, ставити та досягати поставлених цілей – це мистецтво, і не кожній людині воно під силу [3].

Ділове адміністрування – молода сфера наукового знання, яка дуже швидко розвивається. В Україні за останні роки збільшився інтерес до цих знань через те, що проблема підготовки кваліфікованих професійних державних службовців стала вимогою сьогодення. Державні структури, забезпечуючи виконання законів, за якими живе країна, мають бути озброєні знаннями з питань управління. Вони повинні вміти виконувати функції планування, організації, мотивації, контролю працівників організації, які забезпечують досягнення її цілей [4-5].

Теорія ділового адміністрування – одна з молодих теорій управління суспільством – розвивається, набуває досвіду. Тому існує потреба у закріпленні основних концептуальних засад подальшого вдосконалення функціонування системи ділового адміністрування через підготовку спеціалістів у вищому навчальному закладі, запровадженню елементів ділового адміністрування в практичну діяльність державного управління туризмом [2].

Отже, ділове та публічне адміністрування потрібне для нас задля досягнення певної мети

### **Список використаних джерел**

1. Скидан О. Публічне управління та адміністрування Навчальний посібник. Житомир. 2017.
2. Косач І.А., Ладонько Л.С. Ділове адміністрування: менеджмент організацій та управління змінами. Навчальний посібник. 2018.
3. Чикуркова А.Д. Формування організаційної структури управління персоналом стратегічного типу Збірник наукових праць. Економічні науки. Вип. 6. Чернівці: Книги – ХХІ. 2010. С.132-140.
4. Чикуркова А.Д. Напрями державного регулювання регіональних ринків праці. Економіка АПК, 2009. №4. С. 138-142.
5. Чикуркова А.Д. Проблеми формування і використання робочої сили в аграрному секторі. Кам'янець-Подільський: Абетка, 2003. 260 с.

**Буркацький Артем,**  
здобувач вищої освіти ОС «Бакалавр»  
спеціальності «Публічне управління та адміністрування»  
Науковий керівник: **Славіна Н.А.,**  
канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та адміністрування  
Подільський державний аграрно-технічний університет,  
м. Кам'янець-Подільський

## **АНАЛІТИЧНІ МЕТОДИ ОБГРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

У сучасній літературі з теорії прийняття рішень існують різні підходи щодо класифікації методів обґрунтування управлінських рішень. Всі методи обґрунтування управлінських рішень поділяються на кількісні та якісні.

Кількісні методи (або методи дослідження операцій) застосовують, коли фактори, що впливають на вибір рішення, можна кількісно визначити та оцінити.

Якісні методи використовують тоді, коли фактори, що визначають прийняття рішення не можна кількісно охарактеризувати або вони взагалі не піддаються кількісному вимірюванню. До якісних методів належать в основному експертні методи.

Кількісні методи залежно від характеру інформації, яку має особа, яка приймає рішення, поділяються на:

- 1) методи, що застосовуються в умовах однозначної визначеності інформації про ситуацію прийняття рішення (аналітичні методи та частково методи математичного програмування);
- 2) методи, що застосовуються в умовах імовірнісної визначеності інформації про ситуацію прийняття рішення (статистичні методи та частково методи математичного програмування);

3) методи, що застосовуються в умовах невизначеності інформації про ситуацію прийняття рішення (теоретико-ігрові методи, які залежно від того, що спричиняє невизначеність ситуації: об'єктивні обставини або свідомі дії противника, поділяються на методи теорії статистичних рішень та методи теорії ігор) [1].

Залежно від інформаційних умов, в яких приймаються управлінські рішення, методи їх обґрунтування поділяються на три групи:

1) методи, що застосовуються в умовах повної визначеності інформації про ситуацію прийняття рішення. До них належать аналітичні методи та методи математичного програмування;

2) методи, що використовуються в умовах імовірнісної визначеності інформації про ситуацію прийняття рішення (серед них ті самі методи математичного програмування та статистичні методи);

3) методи, що застосовуються в умовах невизначеності інформації про ситуацію прийняття рішення, серед яких розрізняють переважно теоретико-ігрові методи.

Опанування методів теорії статистичних рішень передбачає вміння використовувати специфічні критерії, серед яких основними є:

— критерій Уолда — критерії песимізму та найбільшої обережності, мета якого полягає у виборі найкращого варіанта рішення за умов очікування несприятливого розвитку ситуації;

— критерій оптимізму, мета застосування якого передбачає досягнення максимального результату в умовах, коли сподівання особи, котра приймає рішення, пов'язані виключно з оптимістичним сценарієм розгортання подій;

— критерій коефіцієнта оптимізму (критерій Гурвіца) має на меті врахувати рівень оптимізму особи, яка приймає рішення, і таким чином досягти більшого ступеня адекватності алгоритму розрахунків кінцевих результатів реалізації альтернатив та відчуттів;



— критерій Лапласа за допомогою алгоритму розрахунку усуває останній недолік попереднього критерію і ставить за мету вибір найліпшої альтернативи тоді, якщо настання тих чи інших умов їх реалізації є явищем випадковим;

— критерій жалю (критерій Севіджа) також може розглядатись як критерій крайнього песимізму, але показниками, що оптимізуються, вважаються не виграші, а втрачені можливості або ризики, що намагаються мінімізувати.

Під час вивчення методики застосування методів обґрунтування управлінських рішень в умовах імовірнісної визначеності інформації про ситуацію варто звернути увагу на особливості використання методу “платіжна матриця” та методу “дерево рішень”. Обидва цих методи спираються на поняття очікуваного ефекту, однак на відміну від методу “платіжна матриця”, який охоплює лише один цикл розрахунків, метод “дерево рішень” передбачає можливість обрахування цілої низки таких циклів. Також варто зазначити, що експертні методи обґрунтування управлінських рішень знайшли широке застосування у випадках, коли для прийняття рішень неможливо використовувати кількісні методи. З усього різноманіття експертних методів в практичній діяльності менеджерів найбільш вживаними є метод простого ранжування та метод вагових коефіцієнтів. Останній за методикою свого використання дозволяє досягти вищого рівня точності розрахунків значущості того чи іншого об’єкта оцінювання (чинника, елемента, процесу тощо) за рахунок більшої диференціації оцінок експертів стосовно об’єктів оцінювання.

### **Список використаних джерел**

1. Колпаков В.М. Теория и практика принятия управленческих решений: Учеб. пособие. К.: МАУП, 2000. 234с.
2. Гевко І.Б. методи прийняття управлінських рішень: підручник. К.: Кондор, 2009. С.322.
3. Юхимчик С.В., Азарова А.О. Аналітичні моделі ризику для систем підтримки прийняття рішень. Вінниця: УНІВЕРСУМ. Вінниця, 2003. 188 с.

**Ванзар Мар'яна,**  
здобувач вищої освіти ОС «Магістр»  
спеціальності «Публічне управління та адміністрування»  
Науковий керівник: **Гоголь Т.В.,**  
д-р держ. упр., доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та адміністрування  
Подільський державний аграрно-технічний університет,  
м. Кам'янець-Подільський

## **ЕКОНОМІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ТЕРИТОРІЙ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

Під державним регулюванням розвитку економічного потенціалу території розуміється процес прийняття і реалізації державно-управлінських рішень, спрямованих на оптимальне використання, раціональність і нарощування існуючого економічного потенціалу з метою досягнення поставлених цілей економічної політики і забезпечення сталого розвитку адміністративно-територіальної одиниці. Основними задачами при цьому є формування, реалізація і відтворення можливостей соціально-економічної системи до сталого саморозвитку [3].

Розгляд складових механізмів державного регулювання розвитку економічного потенціалу територій доцільно розпочати з суб'єкта такого впливу. На нашу думку, до них слід віднести місцеві органи виконавчої влади та їх територіальні представництва, а також органи місцевого самоврядування, на які покладена основна частина функцій в даній сфері. При цьому суб'єкт державного регулювання в даному випадку є чітко структурованим і характеризується впливом політико-управлінських еліт. Державне регулювання розвитку економічного потенціалу територій є цілеспрямованим, направленим на досягнення визначеної стратегічної мети, яка реалізується через реалізацію певного набору завдань. Метою державного регулювання розвитку

економічного потенціалу територій є створення сприятливих стратегічних можливостей для всебічного стійкого нарощування економічної спроможності, самодостатності та саморозвитку адміністративно-територіальних одиниць.

З огляду на євроінтеграційний вектор зовнішньої політики України, особливої уваги потребує дослідження європейського досвіду щодо здійснення ролі держави в розвитку місцевого економічного потенціалу; реалізація політики сталого розвитку є стимулом для вивчення практики у країнах Північної Америки; аграрна орієнтованість економічної політики є передумовою пошуку інструментів такого впливу у країнах Північної Америки. Поряд з тим, успішно реалізовані реформи децентралізації влади, які були засновані на постулатах зміцнення громад, розбудові інклюзивної економіки, стимулюванні сталого стилю життя населення є вкрай актуальними для України сьогодні. Важливу роль в процесі державного регулювання розвитку економічного потенціалу територій за кордоном відіграють органи місцевого самоврядування. Саме вони надають послуги, необхідні для забезпечення добробуту громадян і забезпечення гідного рівня життя населення. Їх наближеність до громадян, яких вони представляють і обслуговують, розуміння місцевих потреб передбачає наявність спектру можливостей для здійснення даного виду управлінської діяльності з приводу здійснення заходів щодо підвищення рівня життя населення та економічного розвитку своїх громад. Це є ще більш актуальним в контексті децентралізації влади, в результаті чого в переважній більшості країн відбувається наближення процесу прийняття рішень і державного управління територіями до громадян. З іншого боку, зв'язок місцевих органів влади з центральним урядом залишається критично важливим для мобілізації економічних ресурсів держави на користь місцевих потреб [4].

Провідними інструментами державного регулювання розвитку економічного потенціалу територій в країнах Європейського Союзу є цільові програми, стратегії місцевого економічного розвитку, підтримка підприємництва, спеціальні економічні зони, підвищення кваліфікації робочої

сили території, розбудова інфраструктури, створення кластерів в сільській місцевості [2].

Класифікація інструментів місцевого економічного розвитку відбувається в залежності від наступних підходів. За типом бізнесової діяльності:

- Підтримка діючого бізнесу — інструменти, що допомагають покращувати якість робочих місць і підвищувати інноваційність бізнесу.

- Сприяння розвитку підприємництва — інструменти, що створюють сприятливі умови для започаткування нового бізнесу, збільшення кількості підприємців і компаній.

- Залучення нового бізнесу та інвестицій — інструменти, що створюють сприятливі економічні та інфраструктурні умови для залучення нового бізнесу на територію та інвестицій для компаній.

За чинниками ведення бізнесу:

- Розвиток людського капіталу — інструменти, націлені на підвищення рівня компетентності працівників, розвиток їхніх навичок і зменшення міграції робочої сили.

- Привабливість території — інструменти для підвищення якості інфраструктури та громадських просторів, а також збереження довкілля.

- Доступ до фінансування — інструменти, що полегшують доступ діючого бізнесу до фінансових ресурсів, наявних на ринку.

Отже, місцевий економічний розвиток — партисипативний процес, до якого залучені зацікавлені сторони громади та метою якого є стале економічне зростання на місцевому рівні та підвищення якості життя мешканців. Інструментами місцевого економічного розвитку є проєкти різних типів, які створюють умови для розвитку місцевої економіки.

Вважаємо, що саме комплексний механізм державного регулювання розвитку економічного потенціалу територій в Україні створить додаткові переваги від удосконалення його складових (правової, організаційної, інформаційної, соціальної і економічної і їх елементів), сприятиме підвищенню якості діяльності органів виконавчої влади та місцевого самоврядування, стане

основою утворення сучасних ділових партнерських структур, що сприятиме зміцненню економічних можливостей на місцевому рівні в економічному, соціальному та екологічному вимірах. Він має стати основою здійснення ефективної економічної політики держави, що забезпечить якісні перетворення всієї системи державного управління.

### Список використаних джерел

1. Гоголь Т. В. Обґрунтування моделі державного регулювання сталого розвитку сільських територій. *Детермінанти сталого розвитку економіки*: монографія / під заг. ред. В.В. Храпкіної, В.А. Устименка. Київ: Інтерсервіс, 2019. 264 с. - *Авторські с. 63-73*.
2. Гоголь Т. В. Державне регулювання розвитку сільських територій України: теорія, методологія, практика : монографія. Кам'янець-Подільський: Видавець ПП Зволейко Д.Г., 2018. 360 с.
3. Іванов Д.В. Розвиток економічного потенціалу як запорука сталого розвитку території в Україні. Проблеми і перспективи інноваційного розвитку аграрного сектора економіки в умовах інтеграційних процесів: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., присвяч. 90-річчю екон. освіти в ХНАУ ім. В.В. Докучаєва, 3-4 жовтня 2019 р. У 2 ч. Ч. 1 / Харк. нац. аграр. ун-т ім. В.В. Докучаєва. Харків: ХНАУ, 2019. 277 с.
4. Іванов Д.В. Закордонний досвід державного регулювання розвитку економічного потенціалу територій. Аспекти публічного управління. 2019. Том 7. №12. С. 125 –134.
5. Gogol T., Hutsol T., Dziedzic B. The formation and implementation of state policy of rural development. *Актуальні проблеми аграрної економіки: теорія, практика, стратегія* : зб. тез міжнар. наук.-практ. конф., присвяченої 45-річчю економічного факультету Подільського державного аграрно-технічного університету 12-13 жовтня 2017 року. Кам'янець-Подільський : Аксіома, 2017. С. 157-160.

**Весна Владислав,**  
Соискатель высшего образования 4 курса  
Специальность «Менеджмент»  
Научный руководитель: **Сырокваш Н.А.,**  
старший преподаватель кафедры ИТиМЭП  
Белорусский государственный аграрный технический университет,  
Минск, Беларусь

## **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ ПУП «ЗАВОД БЕЛКООППРОГРЕСС» БЕЛКОПСОЮЗА**

Предприятие представляет собой сложную экономическую систему, включающую на входе десятки и сотни видов сырья, материалов, топлива и энергии, информации, а на выходе – разнообразные виды продукции и услуги. Подсчет рабочего времени — очень трудоемкий процесс. Именно поэтому для упрощения этой процедуры, своевременного и оперативного упорядочения всех данных о сотрудниках в ПУП «Завод Белкооппрогресс» Белкопсоюза целесообразно применять автоматизированные системы учета рабочего времени на базе proximity или биометрических технологий идентификации личности человека.

Основной принцип работы таких систем — это учет общего количества отработанных каждым сотрудником часов, проведение и учет всех опозданий, командировок и отпусков, отгулов и больничных. В любой момент система позволяет получать отчеты по всем вышеперечисленным параметрам.

Внедрение автоматизированных систем учета рабочего времени помогает решать многочисленные задачи, среди которых:

- экономия денежных средств;
- повышение уровня трудовой дисциплины;
- обеспечение справедливого начисления заработной платы;
- упрощение процедуры подготовки отчетности;

- сокращение времени и трудоемкости планирования рабочего времени;
- объективность в принятии решений по управлению персоналом;
- содействие рациональной организации и эффективной реализации бизнес-процессов компании;
- построение единой системы учета рабочего времени и контроля доступа;
- полное исключение злоупотреблений персонала, связанных с манипуляциями пропусков сотрудниками предприятия, при использовании в качестве идентификатора биометрических данных человека (как правило, это отпечаток пальца).

Функциональность систем: точный автоматизированный учет рабочего времени; формирование графиков рабочего времени; автоматизированный учет опозданий и ранних уходов; возможность задавать дополнительные параметры настройки работы системы под специфику деятельности компании; определение каждому работнику как нормированного, так и не нормированного графика работы.

Плюсы систем: гибкость; экономичность; оперативная информация; полное исключение возможности обмануть систему за счет использования биометрических идентификаторов; отображение персональных сообщений для сотрудников на дисплее терминала; использование при учете затрат, при выполнении каких-либо технических операций.

Механизм функционирования системы учета рабочего времени таков. Для каждого сотрудника определяется пространство (территориальная зона нахождения) внутри предприятия, время его нахождения, которое считается в системе в качестве рабочего, и выдается идентификатор (как правило, пластиковая карта-пропуск), хотя учет рабочего времени может вестись и с использованием в качестве идентификаторов отпечатка пальца сотрудника или набора PIN - кода. Учет рабочего времени осуществляется по средствам сравнения зафиксированных приходов и уходов в системе с заданным режимом рабочего времени конкретного сотрудника.

Процедура регистрации занимает всего несколько секунд: для этого сотруднику достаточно лишь поднести свою карточку к терминалу или нажать кнопку. В большинстве систем предусматривается возможность указания причины выхода (например, набором кода). В зависимости от постановки задачи, система может формировать отчеты по различным критериям: по приходам и уходам, по типам нарушений (приход после начала рабочего времени, ранний уход, и т. д.), по переработкам, по интервалам, по сотрудникам, по подразделениям.

Наиболее эффективный способ ведения системы учета рабочего времени — учет с помощью биометрической идентификации сотрудников по их уникальным неотчуждаемым параметрам (отпечатку пальца).

Возможны несколько решений для организации системы учета рабочего времени в ПУП «Завод Белкооппрогресс» Белкопсоюза: программно-аппаратный комплекс Harmony (Израиль); программно-аппаратный комплекс Isgus (Германия).

Выбор конкретной системы учета рабочего времени в каждом конкретном случае очень ответственный процесс, требующий оценки множества факторов, поэтому данный выбор необходимо доверить специализированной организации, имеющей опыт в установке и эксплуатации подобных систем.

Далее рассмотрим варианты автоматизированного учета рабочего времени в ПУП «Завод Белкооппрогресс» Белкопсоюза. Система предлагает полный перечень услуг для установки системы контроля рабочего времени на предприятии в кратчайшие сроки.

Исходя из различных вариантов технических решений для электронного учета рабочего времени видим, что: - вариант технического решения для электронного учета рабочего времени общая стоимость составит 5815 руб.; система учета рабочего времени, интегрированная с контролем доступа общая стоимость составит 6815 руб.; - система учета рабочего времени, интегрированная с контролем доступа и видеодомофоном общая стоимость составит 899, 4 руб.



На рисунке 1 представлено техническое решение для электронного учета рабочего времени компании «СпектрЛинк».



Рис. 1 — Техническое решение для электронного учета рабочего времени и стоимость (минимальный комплект поставки)

Учитывая несущественную разницу в стоимости различных систем в ПУП «Завод Белкооппрогресс» Белкопсоюза целесообразно приобрести и установить более современную и функциональную систему учета рабочего времени, интегрированную с контролем доступа и видеодомофоном.

Исследования, проводимые компанией «СпектрЛинк» показали, что внедрение подобных систем позволяет на 20–25 % сократить потери рабочего времени, на 7–8 % увеличить объем производства и в результате на 7–10 % повысить производительность труда.

#### Список использованных источников

1. Алексунин, В.А. Маркетинг [Текст] : учебник / А. В. Алексунин . – Москва : Дашков и К, 2014. – 200 с.
2. ПУП «Завод Белкооппрогресс» Белкопсоюза – Минск, 2021 – [Электронный ресурс] /URL : [https:// http://bkprogress.by/](https://http://bkprogress.by/) / – Дата обращения : 30.03.2021.

**Вербіцька Юлія,**  
студент, викладач, спеціаліст  
ВСП «Новоушицький фаховий коледж ПДАТУ»  
сmt. Нова Ушиця

## **ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ЛОГІСТИЧНІЙ СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ**

Нині для підвищення ефективності управління підприємством та його логістичною системою (ЛС) активно застосовуються інформаційні технології (ІТ). Практично неможливо організувати роботу ланцюга поставок без інтенсивного, оперативного обміну інформацією, швидкої реакції на зміну потреб ринку. Впровадження ІТ є тим інструментом, що дозволить підвищити ефективність промислового виробництва. Основою створення конкурентоспроможної продукції є використання ІТ на всіх етапах життєвого циклу товару. Це дозволяє підвищити якість продукції, знизити її вартість, витрати на розробку і виробництво, зменшити терміни виходу на ринок. Для цього необхідно створити єдине інформаційне середовище, яке б містило інформацію про товар, створену на етапах вивчення ринку, складання технічного завдання, проектування, технічної підготовки виробництва, випуску продукції, упакування та зберігання, реалізації, встановлення та введення в експлуатацію, технічної підтримки, обслуговування й утилізації, управління інформаційними потоками в ході різних етапів тощо.

Тема застосування ІТ є актуальною і знайшла своє відображення в працях вітчизняних і зарубіжних вчених. Кожен з науковців вніс свою частку в дослідження даної проблеми, роблячи її актуальною для подальших досліджень. Як вже зазначалося, з проблемою застосування ІТ стикається більшість сучасних підприємств будь-яких галузей. Зважаючи на незначний вітчизняний досвід, відсутність належного фінансування, брак кваліфікованих працівників, процес впровадження інформаційних технологій відбувається

досить повільно. Більшу увагу слід звернути на дослідження особливостей ЛС, не асоціюючи її лише з послугами перевезення чи аутсорсингом, адже ЛС включає в себе й інші елементи: постачання, виробництво, збут, складування.

Метою є аналіз і структурування проблем застосування ІТ в логістиці з метою розробки конкретних шляхів їх подолання. Застосування ІТ в управлінні ЛС дозволяє скоротити витрати на транспортування, забезпечити взаємозв'язок всіх ланок і здійснювати контроль будь-яких операцій, що здійснюються як зовні, так і всередині ЛС підприємства.

У європейських країнах практика впровадження ІТ в управлінні ЛС випереджає теорію. Але зважаючи на зростання темпів розвитку галузі ІТ, їх значення в діяльності підприємств, необхідність подолання проблем застосування та впровадження неухильно зростає, викликає потребу подальших досліджень у даній сфері. Інформаційні системи та ІТ представляють собою комплекс програмотехнічних засобів і методів виробництва, передачі, обробки та споживання інформації в ЛС. Метою їх впровадження є створення системи, у якій інформаційні потоки налагоджені таким чином, що користувачі з мінімальними витратами одержують доступ до необхідної інформації в той час, коли вона потрібна, і там, де вона потрібна, а базовими принципами є релевантність, час та місце.

Для забезпечення реалізації цього завдання використовується низка прийомів, спрямованих на визначення потреби користувачів в інформації, а також оптимізацію інформаційних потоків та інформаційної структури [5]. Подальше впровадження інформаційних систем у логістиці є досить перспективним, сприяє розгортанню економічних процесів. Проте процес впровадження ІТ у сфері логістики має проблемний характер. Серед перешкод на шляху впровадження ІТ в ЛС підприємства прийнято виділяти: - ускладнення дослідження швидкозмінних інформаційних потоків в ЛС у зв'язку із зміною форм власності, диверсифікацією підприємств, складними ринковими відносинами; - складність розробки інформаційних і програмних систем для автоматизації управління компаніями; - необхідність удосконалення систем

мобільного зв'язку; - доцільність безперервного застосування Інтернет-технологій в організації і забезпеченні мобільного управління в ЛС.

Ключовим напрямком у розвитку ІТ в логістиці є інтеграція інформаційних потоків і комунікаційне забезпечення транспортування товарів. Ці напрямки пов'язані з інтеграційними процесами в економіці розвинутих країн і представляють новий науково-практичний напрямок – телематику. Розвиток цього напрямку, орієнтованого на активне використання обчислювальних систем та інформаційних мереж, в Україні стикається з такими проблемами: - якість техніки, організація її обслуговування та ремонту; - інтегрування інформаційних процесів; - навчання персоналу; - технологічні зміни в процесах, пов'язаних з обробкою і використанням інформації на місцях; - ціна ПК і периферійного обладнання, засобів комунікації; - програмне забезпечення.

Таким чином, аналіз перспектив впровадження ІС в логістиці, напрямів їх розвитку, уточнення перешкод на шляху впровадження ІТ в ЛС підприємства, вивчення можливостей застосування зарубіжної методики СІЛС в українську практику дозволяє виокремити загальні, часткові та конкретні проблеми застосування ІТ в управлінні ЛС підприємства.

### **Список використаних джерел**

1. Бакаєв О.О., Кутах О.П. Теоретичні засади логістики: Підручник: У 2 т. – К.: Київ. ун-т економіки і технологій транспорту, 2003. – Т. 1. – 430 с.
2. Skowronek, Cz., Sarjusz-Wolski, Zd. (2008). Logistyka w przedsiębiorstwie. Warszawa: PWE.
3. Вівчар О. І. Концептуалізація сучасних поглядів на поняття логістики / О. І. Вівчар // Галицький економічний вісник – 2008. – № 2 (17). – с. 106–111.
4. Вівчар О. І. Застосування логістичного підходу до управління матеріальними потоками / О. І. Вівчар // Матеріали XII наукової конференції ТДТУ ім. І. Пулюя. – Тернопіль: ТДТУ, 2008. – С. 253.
5. Логістика. Навчальний посібник / [Тридід О. М., Лазаренкова Г. М., Мішина С. В., Борисенко І. І.]. – К.: Знання, 2008. – 566 с.

**Голенко Аліна,**  
магістр 2 курсу спеціальності «Менеджмент»  
Науковий керівник: **Чикуркова А.Д.,**  
д-р. екон. наук, професор, завідувач кафедри менеджменту,  
публічного управління та адміністрування  
Подільський державний аграрно-технічний університет,  
м. Кам'янець-Подільський

## **УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ: ТЕОРЕТИЧНІ І МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ**

Зміни - це питання, які торкаються всіх організацій. На думку американських професорів Д.Коттера і Л.Шлезингера більшість компаній і фірм повинні проводити помірну реорганізацію один раз на рік, а докорінну - кожні чотири або п'ять років. Зміни всередині організації проходять як реакція на зміни у зовнішньому середовищі. Керівники всіх рівнів управління повинні своєчасно реагувати на зміни, але ефект змін і форма реакції на різних рівнях трапляються різні [2,3].

Для управління змінами важливо знати стадії зміни. Нині відомо багато підходів до визначення і розуміння процесу змін. Одним з перших в 40-х роках побудовою моделі зміни груп і організацій займався К. Левін. Він розробив поетапну модель організаційних змін.

1. Розблокування - розморожування, створення готовності до змін. Цей етап передбачає ослаблення тих сил, які тримають організацію в існуючому стані.

2. Зміна - перехід. Цей етап передбачає розвиток нових оцінок, позицій і поведінки.

3. Блокування - заморожування, закріплення. Цей етап передбачає створення таких механізмів, які підтримують і гарантують діяльність організації [1].

К. Левін розглядав зміни як модифікацію тих сил, які сприяють стабільності певної поведінки. Перевага в цих силах в ту або іншу сторону може прискорити або сповільнити процес організаційних змін.

Модель «дослідження – дії» являє собою заснований на отриманні даних процес вирішення проблем організаційних змін, здійснюваний в певній циклічній послідовності. Цей поетапний процес заснований на тісному співробітництві менеджменту організації та зовнішніх (для даної компанії) консультантів або інструкторів, які спеціалізуються в галузі організаційного розвитку. У даному процесі великий акцент робиться на збір даних та їх аналіз, перш ніж будуть сплановані і здійснені зміни. Сюди також включається ретельний аналіз і оцінка результатів по вжитим діям.

Перший етап – «дослідження» – включає сприйняття і визнання менеджером організації проблем, вирішення яких пов'язане з проведенням змін.

Другий етап – «зворотний зв'язок» – є на ділі основою запланованого в моделі співпраці між менеджментом і консультантами.

Третій етап – «обговорення» – являє собою структуровану консультантами дискусію зі створеної в організації групою менеджерів, які будуть розробляти плани і проводити в життя зміни.

Четвертий етап – «дія» – починається тільки після того, як менеджмент і консультанти домовились про подальший план спільної роботи. Зазвичай цей етап проходить не без труднощів, оскільки доводиться враховувати культуру організації, цінності її працівників і норми їх поведінки [4].

Модель запланованих змін являє собою всеосяжний підхід до визначення фаз запланованих змін, розроблений спочатку Р. Липпитом, Дж. Уатсон і Б. Уестлі і модернізований в подальшому. Два основних принципи лежать в основі цієї моделі:

- 1) вся наявна інформація повинна вільно і відкрито обмінюватися між менеджментом і консультантами (або агентами змін);

2) цінність інформації визначається її придатністю до використання в практичних діях. Ілюстративно найбільш розроблена модель складається з наступних семи фаз.

Модель управління змінами «Айсберг» (Ф. Кругер). За спостереженнями автора моделі більшість керівників при управлінні приділяють увагу видимій частині організації, забуваючи про те, що основні важелі не лежать на поверхні.

Поверхнєве управління – верхня частина айсберга.

На цьому рівні управління являє собою управління проблемами: витратами; якістю; часом.

Глибинне управління – нижня частина айсберга.

На цьому рівні відбувається управління змінами і впровадженнями:

- управління сприйняттям і переконаннями;
- управління владними та політичними повноваженнями.

На думку Кругера керуючи на верхньому рівні можна досягти тільки поверхневих результатів. Реальні зміни вимагають глибинних змін у поведінці співробітників, їх цінностях, зачіпаючи перерозподіл владних повноважень.

Модель ADKAR (абревіатура від Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement) – це модель змін, яка може використовуватися для управління змінами в бізнес-колективах та інших соціальних групах.

Основна ідея моделі ADKAR полягає в тому, що для того, щоб успішно керувати змінами в групі, спочатку необхідно навчитися сприяти змінам кожної конкретної людини. Ця модель, власне, і являє собою перерахування і опис стадій і необхідних ресурсів, які необхідні людині, щоб змінюватися тим чи іншим чином. Однією з моделей управління змінами є модель «обмежених змін». В рамках цієї моделі передбачається, що джерелами змін є експерименти або «розколюючі лід» події, або і ті, і інші разом.

«Розколючі лід» називаються події, найчастіше незаплановані, які «розморожують» ситуацію. Такою подією може виявитися публікація про новий метод дослідження, зміна керівництва або будь-яка локальна неприємність в організації.

Модель управління змінами «Силове поле» передбачає аналіз факторів або сил, які підштовхують і сприяють змінам або їх гальмують. Ця модель запропонована Куртом Левінім в рамках його концепції управління змінами. Передбачається, що в будь-якій ситуації змін діють дві групи сил: сприяючі змінам і протидіючі їм, тобто рушійні і стримуючі сили. Ці сили можуть бути зображені на діаграмі у вигляді стрілок, що показують їх напрямки та відносні величини [5,6].

Постійні зміни умов навколишнього соціального та природного середовища, включаючи глобалізаційні процеси, відображаються на всіх сторонах діяльності сучасних організацій. Зростання масштабів виробництва, ускладнення продукції, що випускається, поява нових господарських формувань, що виходять за рамки національних кордонів, бурхливий розвиток нових технологій - все це закладає глибокі основи для відповідних змін організаційних структур і появи нових організаційних форм [5].

### **Список використаних джерел**

1. Галкіна Т. П. Соціологія управління: від групи до команди: навч. посіб. - М.: «Фінанси і статистика», 2003. - 224 с.
2. Пічугіна Т. С. Управління змінами : навч. пос.— Х. : ХДУХТ, 2017.- 226 с.
3. Рульєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент. Навч. посіб. - К.: Центр учбової літератури, 2011. - 312 с.
4. Чикуркова А.Д. Напрями державного регулювання регіональних ринків праці. Економіка АПК, 2009. №4. С. 138-142.
5. Чикуркова А.Д. Проблеми формування і використання робочої сили в аграрному секторі. Кам'янець-Подільський: Абетка, 2003. 260 с.
6. Chykurkova, A., Kucher, O., Hutsol, T., Melnyk, M. Conceptual approaches to analysis and assessment of efficiency of joint stock company functioning Tourism and Regional Development. Warsaw University of Life Sciences – SGGW 2020. DOI 10.22630/TIRR.2020.14.18 [http://sj.wne.sggw.pl/pdf/TIRR\\_2020\\_n14.pdf#page=56](http://sj.wne.sggw.pl/pdf/TIRR_2020_n14.pdf#page=56)



**Голиш Сергій,**

Здобувач вищої освіти ОС «Бакалавр»  
спеціальності «Транспортні технології»

**Мушеник Ірина Миколаївна**

канд. екон. наук, доцент кафедри математичних дисциплін,  
інформатики і моделювання  
Подільський державний аграрно-технічний університет  
м. Кам'янець-Подільський

## **ТЕХНОЛОГІЯ ПІДГОТОВКИ ЗАГАЛЬНИХ РІШЕНЬ ЩОДО СТВОРЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ**

Процес створення інформаційної системи характеризується тим, що на всіх його стадіях та етапах без винятку доводиться виробляти, обґрунтовувати та приймати численні рішення щодо принципів структурної побудови системи, засобів і принципів реалізації різних функцій і процесів управління, розробки всіх видів забезпечення.

Ці рішення приймаються як в умовах вірогідно визначених даних, так і при даних, що мають стохастичний характер з відомими чи невідомими, а можливо, не існуючими, розподіленими вірогідностями. Тому рішення завжди слід приймати, базуючись на основних вимогах до створюваної системи, що визначаються на початку створення інформаційної системи [2, с. 54].

Головна вимога — інформаційна система має забезпечувати підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності економічного об'єкта, тобто приводити до корисних техніко-економічних, соціальних чи інших результатів. Наприклад: зниження чисельності управлінського персоналу, підвищення якості функціонування об'єкта, підвищення якості керування та ін.

Вимоги поділяються на дві групи:

1) вимоги, визначені державними стандартами, методичними матеріалами галузі замовника;

2) вимоги, які відбивають специфіку економічного об'єкта.

Це означає, що потрібно вивчити державні стандарти, методичні матеріали та об'єкт, який автоматизуємо, і виявити всі його особливості [3, с. 94].

Особливу роль відіграє дослідження економічного об'єкта, оскільки впровадження інформаційної системи завжди пов'язано зі зміною інформаційних потоків, із застосуванням нових методів і засобів виконання деяких функцій керування. Ці зміни виникають з двох причин:

1) згідно з методами та засобами, які впроваджуються, вдосконалюється інформаційна система;

2) зменшується різноманітність функцій управління, внесена самими працівниками з різних суб'єктивних чи об'єктивних причин.

Ця різноманітність виникає в результаті того, що використовуються оригінальні методи та засоби виконання певних робіт і загальноприйнята методика спрощується, модифікується та пристосовується до конкретних окремих потреб на даному об'єкті.

Багато функцій і процесів також не мають формалізованого опису та інструкцій для їх точного виконання. Тому до вивчення об'єкта доцільно залучити відповідних працівників підрозділів, що дасть змогу виявити особливості застосування тієї чи іншої методики в конкретних умовах, а також вимоги цих користувачів[1, с. 257].

Взагалі залежно від характеру розроблюваної інформаційної системи визначають цілі обстеження, уточнюють об'єкти в цілому та елементарні об'єкти спостереження, а також програму та організаційний план обстеження. Зміст обстеження впливає із загального циклу розробки моделі системи управління та обумовлення її вимог.

Процес дослідження починається з отримання загальних знань про розвиток і функціонування об'єкта. На основі безпосереднього вивчення та аналізу зібраних матеріалів розробники будують загальну (концептуальну) модель, а потім створюють робочу модель системи управління.

Вивчення системи управління передбачає такі роботи:

- досліджується організаційна структура управління об'єктом, штати, фонд заробітної плати управлінського персоналу, який виконує функції планування й управління виробничо-господарською діяльністю об'єкта
- визначаються функції та зміст робіт, які виконуються окремими підрозділами підприємства і які становлять інтерес для подальшого проектування системи;
- вивчаються застосовувані методи планування, обліку, звітності, стимулювання;
- вивчаються виробничі та конструкторсько-технологічні особливості підприємства (потужності устаткування і виробничих площ, наявність робочої сили, особливості технології виготовлення виробів тощо)
- визначаються зв'язки даного підприємства з іншими підприємствами;
- вивчається номенклатура випуску продукції та оцінка попиту на продукцію;
- виконуються роботи з техніко-економічного аналізу діяльності підприємства для визначення обмежень на управління ним;
- визначається досягнутий рівень механізації і автоматизації виробничих та управлінських процесів
- розробляються рекомендації щодо поліпшення управління на основі застосування сучасних технологічних та обчислювальних засобів.

Вивчення інформаційної системи об'єкта передбачає:

- ✓ вивчення процесів формування показників і документів, а також маршрутів їхнього руху (документообігу);
- ✓ одержання детальних відомостей про склад і зміст інформаційних потоків за джерелами-виникнення, періодичністю, напрямком руху, частотою періодів даних, місткості окремих повідомлень, об'ємом і щільністю, ступенем взаємозв'язку і постійністю інформації, за видами носіїв тощо;
- ✓ виявлення інформаційних зв'язків між економічними розрахунками;

✓ з'ясування методів і прийомів обробки інформації, алгоритмів розрахунків, що існують;

✓ визначення обсягів і роботоємності обробки економічної інформації; виявлення потреби в інформації різних підрозділів, а також ступінь задоволення цієї потреби на момент обстеження [4, с. 432].

На стадії обстеження об'єкта виконуються роботи з технічного аналізу наявності засобів організаційної та обчислювальної техніки на підприємстві, їхні експлуатаційні можливості. З'ясовується необхідність придбання додаткових сучасних обчислювальних засобів.

### **Список використаних джерел**

1. Басюк. Т. М., Жежнич П. І. Методи та засоби мультимедійних інформаційних систем. навч. посібник. Видавництво Львів, політехніки, 2015. 325 с.

2. Місюк М.В, Мушеник І.М. Вплив інноваційної діяльності на розвиток ресурсного потенціалу аграрних підприємств. *Інноваційна економіка*. 2018. Вип. 7-8. С. 50-55.

3. Щербаков О. В. Система підтримки прийняття рішень як невід'ємна частина сучасного інформаційного забезпечення для управління бізнесом. Системи обробки інформації. 2011. Вип. 3. С. 93-96.

4. Ясінецька І.А., Мушеник І.М. Механізми вдосконалення структури інформаційної системи сільськогосподарського землекористування. *Science and Practice: Implementation to Modern Society. Proceedings of the 4 th International Scientific and Practical Conference (May 6-8, 2020)*. Manchester, Great Britain: Peal Press Ltd., 2020. p.430-435.

**Головатий Ілля,**  
здобувач вищої освіти 1 курсу ОС Магістр  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
Науковий керівник **Лаврук О.С.,**  
к.е.н., доцент кафедри менеджменту  
Кам'янець-Подільського національного  
університету імені Івана Огієнка,  
м. Кам'янець-Подільський

## **ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ**

В сучасних умовах розвитку управління ефективна діяльність підприємств та організацій значною мірою визначається рівнем розвитку організаційної культури. На сьогоднішній день організації перебувають у пошуку нових методів управління в умовах мінливого економічного простору та динамічного ринку. Традиційні способи управління стають неефективними для конкуренції зі іншими сучасними підприємствами. У зв'язку з цим виникає необхідність зміни інструментів та концепції управління, що будуть більш орієнтовані на людину та систему її цінностей, традицій, поглядів тощо.

Організаційна культура стає сучасною ідеологією управління, яка здатна охопити усі сфери діяльності підприємства на відміну від традиційних способів управління. Організаційна культура починає формуватися з першої години виникнення підприємства. Виділяють зовнішні та внутрішні чинники формування організаційної культури [7]. До зовнішніх чинників можна віднести: зміни зовнішнього середовища, національна культура (економічна система, релігійна система, політична система, система освіти та соціалізації), правила ведення бізнесу. До внутрішніх чинників належать: цілі та завдання, які організація ставить перед собою, історія організації (легенди, традиції, міфи), персонал (особистісні відносини, статус та його розподіл, участь в

управлінні, винагорода та покарання), розмір організації та складність виробничого процесу та технологічного оснащення [1, 5].

В основі організаційної культури лежить сукупність цінностей, ідей та поглядів, що розділяються всіма членами організації. Вони можуть бути абсолютно різними, в тому числі й залежно від того, що лежить в її основі: інтереси організації в цілому чи інтереси її окремих членів.

Організаційна культура є набором найважливіших припущень, які приймаються членами організації і виражаються в заявленій організацією системі цінностей, що дають працівникам орієнтири щодо їхньої поведінки і дій.

Розуміння принципів і здатність керування організаційною культурою є ключем до ефективного менеджменту компанії. В багатьох успішних компаніях світу використовується цілеспрямована робота з формування корисних якостей організаційної культури і керування нею, що в результаті дає високу продуктивність в керуванні та роботі персоналу. В Українських компаніях також почали усвідомлювати потребу формування, оформлення, поширення і закріплення організаційної культури, що дозволило б найбільш ефективно досягати цілей компанії й економічного успіху на ринку. Якщо розглянути детальніше, йдеться про заходи, що дозволяють підсилити дію корисних властивостей культури і нейтралізувати вплив її дисфункціональних елементів та трансформацію і корекцію вже існуючої культури компанії, що склалася стихійно і функціонує незалежно від свідомості її членів.

Управління організаційною культурою – це й уміння формувати управлінські концепції, програми, проекти, повага до державних і громадських організацій, законів, норм моралі, а також розробка й успішна реалізація ефективних управлінських технологій, що акумулюють знання, досвід, енергію, ініціативу, творчість багатьох особистостей [4]. Для того, щоб забезпечити ефективність управління організаційною культурою підприємства необхідно вирішити ряд завдань. У першу чергу, необхідно визначити методи й інструменти управлінського впливу на культуру організації. При цьому на

особливу увагу заслуговує питання про забезпечення комплексності такого впливу, залучення всіх функцій управління в процес розвитку культури підприємства. По-друге, необхідно встановити взаємозв'язок організаційною культурою підприємства і його стратегії. У даному випадку необхідно враховувати, що, з одного боку, обрані стратегічні напрями можуть мати різний ступінь погодженості з існуючою культурою підприємства, з іншого боку, обрана конкурентна стратегія деякою мірою буде обумовлювати стратегію розвитку культури підприємства. Саме підхід до управління розвитком організаційної культури підприємства дозволить елементам процесу управління, використовуючи певні методи й інструменти, впливати на структурні елементи культури в рамках установлених форм її прояву з метою підвищення рівня культури підприємства і, тим самим, забезпечення його конкурентних переваг на ринку [8, 10].

Отже, організаційна культура відноситься до спільних цінностей, відносин, стандартів та переконань, які характеризують членів організації та визначають його природу. Організаційна культура залучається в організації цілей, стратегій, структури та підходи до праці, клієнтів, інвесторів і більшої спільноти та є важливим компонентом у кінцевому успіху будь-якого бізнесу. Тому вірно підібрана та створена культура є одним із найголовніших факторів задоволеності персоналу внутрішнім кліматом, що водночас відобразиться на їх віддачі робочому процесу. Також організаційна культура може бути особливо важливим фактором для розвитку підприємств туризму. Здорова організаційна культура підприємства може підвищити відповідальність і продуктивність співробітників, в той час як нездорова організаційна культура може пригнічувати зростання компанії або навіть призвести до банкрутства.

### **Список використаних джерел**

1. Андрусенко Т. Организационная культура в контексте управления знаниями. Организационные системы. 2006. №5. [Електронний ресурс]. Режим доступу <http://www.management.com.ua/qm/qm104.html> .

2. Башук Т.О., Жолудєва А.М. Доцільність формування організаційної культури на підприємстві. Маркетинг і менеджменту інновацій. 2011. №2. С.179-184.
3. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: підручник. М.: Економіст, 2006. 670 с.
4. Зубрєва Н.В. Організаційна культура як соціальне явище: [Автореф. дис. канд. соціол. наук: 22.00.04] / Харківський національний ун-т ім. В.Н.Каразіна. - Х., 2004. - 19с.
5. Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.О. Организационное поведение: Ученик. М.: ИНФРА-М, 2003. 220 с.
6. Лаврук О.С., Ковальчук В.Г. Управління емоційним станом і згуртованістю колективу. Збірник наукових праць ПДАТУ. Вип. 22. 2014. С. 201-205.
7. Лаврук О.С. Формирование и развитие организационной культуры предприятия. Buletinul Științific al Universității de Stat „Bogdan Petriceicu Hasdeu” din Cahul. Științe Economice. №. 1 (13). 2015. Р. 109-120.
8. Лаврук О.С. Підходи до реалізації управління персоналом підприємства. Сучасний рух науки: тези доповідей VIII міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 3-4 жовтня 2019 р. Дніпро, 2019. Т.2. С.354-358.
9. Організаційна культура. Вікіпедія: Вільна енциклопедія. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Організаційна\\_культура](https://uk.wikipedia.org/wiki/Організаційна_культура)
10. Тарасюк В.Д. Элементы та фактори формування організаційної культури підприємства. Ученые записки Таврического национального университета им. В.И. Вернадського. Серия «Экономика и управление». Том 22 (61). 2009. № 2. С. 333-340.



**Головатюк Роман,**  
здобувач вищої освіти ОС «Бакалавр»  
спеціальності «Агроінженерія»  
Науковий керівник: **Мушеник Ірина Миколаївна**  
канд. екон. наук, доцент кафедри математичних дисциплін,  
інформатики і моделювання  
Подільський державний аграрно-технічний університет  
м. Кам'янець-Подільський

## **ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ У СУЧАСНІЙ СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Ефективне застосування в цілому інформаційних систем менеджменту залежить від можливостей використовуваних апаратних засобів та програмного забезпечення, а також підготовленості персоналу для використання інформаційних технологій. Сучасні розробки інформаційних систем менеджменту просуваються вперед досить успішно, використовуючи останні досягнення в галузі технологій інформаційних систем та комунікацій. Завдяки цьому інформаційні системи менеджменту стали задовольняти зростаючим вимогам до забезпечення інформацією своїх споживачів. Використання різноманітних форм автоматизації управлінської праці змінює основні компоненти системи управління та забезпечує якісно нові функціональні можливості роботи адміністративно-управлінського персоналу. Однак важливо не переоцінювати роль управлінсько-інформаційної техніки. Вона виконує лише функції забезпечення процесу прийняття рішення на підставі деякої інформації.

Головні напрямки робіт в галузі автоматизації менеджменту виявляються в організаційній, соціальній, кадровій перебудові управлінської діяльності. Отже необхідно виділити основні переваги для організацій, які їм надає використання передових інформаційних технологій в управлінні. Так, застосування сучасних засобів міжособистого зв'язку та обробки інформації у повсякденній роботі менеджерів дозволяє значно скоротити витрати на рутинну та малоефективну роботу і підвищити ефективність ділових переговорів. Важливе значення в

автоматизації менеджменту має передача інформаційних масивів. Передача великих інформаційних потоків на значні відстані здійснюється з допомогою різноманітних видів ліній зв'язку. Впровадження інформаційних систем менеджменту надає можливість розглядати проблеми у взаємопов'язаному комплексі і підняти ефективність праці менеджерів на якісно новий рівень, який дозволить чіткіше та точніше дотримуватися загальної політики та стратегії організації, а також загальноприйнятих правил та нормативів, з більшою ефективністю управляти персоналом на основі підтримання найтісніших зворотних зв'язків, розумно ставитися до ризику на основі методів глибокого аналізу проблеми, використовуючи інформаційне середовище організації, ефективно організовувати колективну працю. Зокрема, менеджери вищої ланки зможуть ширше та чіткіше окреслювати перспективи на основі глобальної інтелектуальної обробки інформації. В свою чергу, менеджери нижчих ланок розширять свої повноваження за рахунок автоматичного узгодження їхніх рішень в інформаційній системі менеджменту без вимушеного погодження на вищих ланках управління.

Однією з перших найбільш розповсюджених концепцій, що покликані нівелювати проблемні аспекти управління, були концепції систем планування матеріальних потреб та виробничих ресурсів MRP (англ. Material Requirement Planning.) та MRPII (англ. Manufacturing Resource Planning), що дають найбільший ефект в орієнтованих на виробничий процес системах, що мають тривалий цикл обробки і складне багатоступінчасте виробництво, оскільки в цьому випадку планування діяльності управління запасами найбільш складні. Відповідно, і необхідний ефект, що досягається при впровадженні MRP/MRPII, найбільш очевидний, коли затребувана їх здатність справлятися з широким потоком виробничої інформації, що дозволяє здійснювати управління за відхиленнями, зменшуючи зону рутинних організаційних операцій. Проте використання MRP/MRPII-систем навряд чи має сенс, коли попит рівномірний, партії матеріалів великі та виготовляються за визначеними номенклатурними позиціями. Адже у даному випадку, непогано справляються традиційні

автоматизовані системи управління підприємством (АСУП). MRP/MRPII системи проявляють усі свої переваги лише тоді, коли має місце інтенсивний потік змін і висока варіативність розмірів замовлень і партій [1, с. 423].

Сучасні комп'ютерні технології дозволяють створити єдине інформаційне середовище, фізичною основою якого є інтегровані комп'ютерні мережі та системи зв'язку, яке дозволяє супроводжувати та координувати як технологічні процеси, так і ділову діяльність будь-якої організації. Інформаційна комп'ютерна мережа організації може органічно під'єднуватися до всесвітньої комп'ютерної мережі INTERNET. [3, с. 41].

Головна мета типізації менеджерів інформаційних ресурсів полягає у впорядкуванні та уніфікації всіх інтерфейсів, які з'єднують менеджера з певним класом інформаційних ресурсів та з інтегрованим середовищем. Прикладом, який ілюструє сутність типізації, є менеджер роботи з XML-файлами для об'єктно-орієнтованої програмної системи. Такий менеджер взаємодіє з ресурсом на основі методів і засобів для мови XML. З боку інтегрованого середовища існує вимога подання даних з ресурсу як окремих об'єктів. Тому менеджер повинен дані, що відбираються з XML-файлу, подавати у вигляді об'єктів, наприклад, на основі DOM-моделі. Менеджер інформаційних ресурсів — це підсистема, що складається з кількох компонентів. Менеджер ресурсів для віддаленого доступу до БД на основі уніфікованого запиту відшукує відповідний дескриптор ресурсу та опис методу доступу до ресурсу. Як і для Web-застосування, метод доступу визначається сукупністю параметрів та їх значень. На основі цих параметрів формується SQL-запит. Головними критеріями в оцінці комп'ютерних технологій стали достовірність, своєчасність, повнота, корисність інформації для прийняття рішень. В наш час найбільша частина технологічних розробок в галузі комп'ютерних технологій застосовується для вирішення оперативних управлінських задач. Телеконференції полегшують спілкування менеджерів, які можуть бути

віддалені географічно, таким чином, економляться витрати і прискорюються прийняття рішень [2, с. 54].

Створюються нові можливості для ефективної співпраці, оскільки з одного боку забезпечуються можливості на якісно вищих рівнях представляти чи передавати інформацію (відеоінформацію, гіпертексти, мультимедіа), а з іншого зникають бар'єри віддалі, так, як зникають проблеми з'єднання і передачі інформації без спотворень. Інформаційна система менеджменту — це система збору інформації, що обробляє й представляє її у формі, найзручнішій для прийняття на її основі рішень між кінцевими користувачами. Для прийняття рішень на основі інформації, остання повинна бути точною, своєчасною, доречною, легко доступною та представленою в необхідному форматі. Потужність інформаційних систем менеджменту використовується багатьма західними компаніями. Наприклад, корпорація XEROX використовує свої ICM для посилення й одержання електронної пошти, оглядових звітів, фінансових документів, для вивчення інформації щодо споживачів і ринків збуту, а також для одержання самих останніх новин. У компанії 3М інформаційні системи менеджменту використовуються для капіталізації заощаджених на витратах коштів і впровадження інноваційних технологій.

### **Список використаних джерел:**

1. Макарова М. В. Інформаційні системи у сучасній системі менеджменту промислових підприємств. *Моделювання регіональної економіки*. 2012. № 2. С. 422-426.
2. Місюк М.В, Мушеник І.М. Вплив інноваційної діяльності на розвиток ресурсного потенціалу аграрних підприємств. *Інноваційна економіка*. 2018. Вип. 7-8. С. 50-55.
3. Мушеник І.М. Моделі оптимізації господарської діяльності підприємств аграрного сектору. *Моделювання регіональної економіки*. Плай, 2013. №1 (21). С. 39-46.

**Головко Вадим,**  
здобувач вищої освіти ОС «Магістр»  
спеціальності «Публічне управління та адміністрування»  
Науковий керівник: **Покотильська Н.В.,**  
канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та адміністрування  
Подільський державний аграрно-технічний університет,  
м. Кам'янець-Подільський

## **УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЯМИ ЯК ФАКТОР ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ**

Основною перешкодою для інноваційного розвитку економіки України є відсутність системного підходу до забезпечення інвестиційної діяльності. Сьогодні в нашій економіці мають місце лише окремі елементи інноваційної структури, існує кілька регіональних інноваційних центрів. Тому концепція сталого розвитку України припускає формування і цілеспрямований розвиток цивілізованого ринку науково-технічної інноваційної продукції.

Однак, В. М. Яценко зазначає, що, незважаючи на деяке пожвавлення інвестиційного процесу в Україні, позитивні тенденції в інвестиційній сфері ще не набули сталого характеру [1, с. 72]. В умовах трансформації економічних відносин продовжують діяти фактори, які стримують розвиток інвестиційної й інноваційної діяльності: низький рівень попиту на науково-технічні розробки з боку виробничого сектора економіки; неспроможність господарюючих суб'єктів до сприйняття інноваційних технологій через значний фізичний і моральний знос їх матеріально-технічної бази; недосконалість податкової системи; ризикованість інноваційних заходів.

Невідкладне завдання інвестиційного управління держави - поліпшення інвестиційного клімату, на яке повинна бути націлена дія всіх державних органів. Однак ці дослідження проводяться в умовах відсутності

загальнодержавних теоретичних і методологічних напрацювань стосовно проблем вивчення інвестиційного клімату, а саме: теоретично необґрунтовані фактори залучення іноземних інвестицій; не прийнята єдина методика оцінки інвестиційної привабливості окремих господарюючих суб'єктів і їх об'єднань; відсутній системний підхід до моніторингу інвестиційного клімату; наявна проблема достовірності статистичної інформації стосовно питань інвестування у вітчизняній економіці [2, с. 18].

Поліпшення інвестиційного управління для підприємств має важливе значення в умовах кризової економіки, коли дійсною альтернативою вкладання коштів в розвиток будь-якої сфери виступає розміщення коштів у ліквідні цінні папери на фінансовому ринку. У результаті інвестиційне управління для підприємств проявляється у двох аспектах: економічному і соціальному. В економічному - через зростання (падіння) макроекономічних факторів, насамперед ВВП на душу населення й експортних можливостей. Що стосується соціального фактору, то його проявом є зниження соціальних ризиків, збільшення заробітної плати, збільшення обсягів заощаджень, що змушують до зростання інвестицій. Ефективне інвестиційне управління дає і мультиплікаційний ефект, коли вкладення інвестицій у розвиток однієї галузі економіки, на певній території приводить через зростання її дохідності до залучення інших сфер і в цілому до перспектив росту інвестиційних вкладень і в них.

Як зазначає В. С. Локшин, інвестиційному управлінню підприємств на окремій території властивий і принцип конкурентоспроможності [3, с. 7]. Як правило, інвестор за інших рівних умов буде вкладати інвестиції саме в територію з порівняно вищими ознаками конкурентоспроможності, тобто саме туди, де потенційна окупність інвестиційних вкладень буде більш швидкою. Можна розглядати інвестиційний процес управління, як підприємств, держави, так і регіону в цілому. Такий розподіл необхідно робити в зв'язку з додатковими регіональними можливостями щодо створення певних сприятливих умов, преференцій стосовно реального інвестора. У такому разі

навіть чинники інвестиційного ризику не стануть на заваді вкладання коштів в розвиток тієї чи іншої території [4].

Інвестуванню в території, де інвестиційне управління не є досить результативним, також підтримують значні непередбачені економічні можливості розвитку регіонів, наприклад, відкриття родовищ стратегічних ресурсів, що позитивно впливатиме на розвиток підприємств.

Ступінь інвестиційного управління підприємств також визначається типом економічної системи, а саме типом і характером економічних відносин які склалися у суспільстві. Насамперед, це відносини власності, тому що саме вони, на наш погляд, визначають специфіку реалізації в державі інвестиційного процесу і в цілому можливостей майбутнього інвестування [5].

Ми вважаємо, що для підвищення ефективності інвестиційного управління підприємств в економіці України потрібно втілити в життя наступні заходи, а саме: удосконалити, як на загальнодержавному так, і на регіональному рівнях законодавство України відносно управління інвестиційною діяльністю підприємств; вести законотворчу діяльність у напрямку погодженості інвестиційного законодавства з іншими законодавчими документами, що позволит надати інвестиційному законодавству статус кодексу («Інвестиційного кодексу»), а саме особливу увагу в «Інвестиційному кодексі» треба приділити підтримці вітчизняних і іноземних інвесторів; розглянути в перспективі надання податкових пільг інвесторам для підприємств стратегічно важливих галузей і сфер; поновити та переглянути дію законодавчої бази щодо рішень з формування і діяльності спеціальних економічних зон та територій пріоритетного розвитку; сприяти зменшенню та запобіганню інвестиційних ризиків через систему механізмів державного фінансового регулювання; знизити матеріало- й енергоємність на одиницю продукції, шляхом забезпечення якісних характеристик підвищуючи її конкурентоспроможність.

Виконання зазначених заходів, як ми вважаємо, можна було б здійснити за допомогою відповідної державної програми, вирішальним кроком якої виступала б ідея формування ефективного інвестиційного управління в Україні.

Це б призвело насамперед до підвищення рівня соціально-економічного розвитку як регіонів так і держави, а також до підвищення економічної безпеки країни та створення можливостей на основі конкурентоспроможності виходу України на світовий ринок [6].

Вважаємо, що інвестиції мають бути інноваційними, тобто повинні вкладатися в сучасні інноваційні технології та виробництво інноваційних продуктів. На нашу думку, стимулювання з боку держави саме інноваційного управління інвестиційного розвитку дозволить забезпечити стійкий розвиток економіки України в умовах прискорення інтеграційних та глобалізаційних процесів.

### **Список використаних джерел**

1. Яценко В. М. Формування та реалізація інвестиційно-інноваційного розвитку сільського господарства. Економіка АПК. 2004. № 12. С. 68–75.
2. Лупенко Ю. О., Дем'яненко М. Я., Кісіль М. І. Стратегічні напрями інвестиційного забезпечення розвитку сільського господарства України на період до 2020 року. За ред. Ю. О. Лупенка та М. І. Кісіля. ННЦ ІАЕ, 2012. 66 с.
3. Локшин В. С. Організаційно-економічний механізм реалізації венчурних інвестиційних проектів : автореф. дис. на здоб. наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.04.01 «Фінанси, грошовий обіг і кредит». 2006. 18 с.
4. Охріменко І. В. Шляхи інвестування підприємства в умовах глобалізації. Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка. 2017. Випуск 26. Ч. 2. С. 198-203.
5. Покотильська Н. В., Заборовський В. П., Деренко О. М. Інвестиційний клімат регіону та його вплив на розвиток аграрного виробництва. Економіка та управління АПК. Біла Церква, 2010. Вип. 4(81). С. 106-109.
6. Покотильська Н. В. Проблеми інвестиційної діяльності в Хмельницькій області. Всеукраїнський науково-виробничий журнал «Сталий розвиток економіки». Університет економіки і підприємництва. Хмельницький, 2011. Вип. 3 [6]. С. 96-100.



**Грей Юрій,**  
аспірант спеціальності 073 «Менеджмент»  
Науковий керівник: **Чикуркова А.Д.,**  
д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту,  
публічного управління та адміністрування,  
Подільський державний аграрно-технічний університет,  
м. Кам'янець-Подільський

## **УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ**

В умовах ринкової економіки відносини між підприємствами і персоналом будуються на зовсім новій основі. Мета підприємства – одержання максимуму прибутку при мінімальних затратах, що стосуються персоналу. Мета персоналу – максимально отримати матеріальну винагороду і задоволення зростаючих соціальних потреб. Більш конструктивний аналіз цієї проблеми зумовлює розглядати цей мотиваційний алгоритм через удосконалення управління мотивацією персоналу за слідуючими етапами: по-перше, необхідно розробити основні матеріальні і додаткові нематеріальні форми стимулювання персоналу і найманих працівників. По-друге, розробити і прийняти Колективний договір між підприємцем, персоналом і найманими працівниками, у якому унормувати всі аспекти основних і додаткових форм стимулювання персоналу і працівників і надання їм мотиваційних пільг; по-третє, провести розподіл персоналу підприємства за групами оплати праці, видами діяльності в залежності від їх обов'язків, обсягів виконуваної роботи; по-четверте, впровадити механізм участі персоналу та найманих робітників у розподілі фінансових результатів та доходів підприємства; по-п'яте, впровадження програми гнучких мотиваційно-соціальних пільг.

Суть управління мотивацією персоналу на підприємствах аграрної сфери полягає в мобілізації його на підвищення ефективності виробленої продукції та

досягнення кінцевого фінансового результату підприємства загалом. Зокрема, основним мотиваційним показником підприємства виступає прибуток, на основі якого формуються матеріальні фонди стимулювання персоналу підприємства. Разом з означеним, сутність методів стимулювання не можна обмежувати лише фінансовим чинником, тобто у даному випадку прибутком. стимулювання праці персоналу в сільськогосподарському підприємстві – це комплекс заходів впливу, спрямованих на підвищення прибутку підприємств, за допомогою різноманітних мотиваційних факторів, які направлені на зростання ефективності якості праці персоналу, кожного найманого працівника зокрема.

Впроваджувати розглянутий мотиваційний алгоритм слід з метою одержання відповідних результатів. Адже ефективність мотивації виявляється через результативну діяльність зайнятих у виробничому процесі працівників. Вони мають якісно виконувати покладені на них функції, що означає одержання якісної продукції. Таким вимогам у першу чергу відповідають працівники з достатнім рівнем фаховості. Тому керівники підприємств мають створити для них всі необхідні умови і таким чином одержати зиск від інвестування у висококваліфікований персонал, його мотивацію та можливість кар'єрного росту.

Для цього слід застосовувати як матеріальні, так і нематеріальні форми стимулювання персоналу, які включають, крім традиційних, також системи індивідуалізації заробітної плати, різні моральні стимули. Таким чином, слід ширше розглядати стимули до мотивації, включаючи до них крім основного складника – матеріального стимулювання, ще й можливість набуття вищого соціального статусу, тобто просування кар'єрними сходинками, врахування потреб працівників в одержанні певних соціальних пільг. Працівник сприйматиме їх як моральний стимул до праці. Моральні стимули можуть набувати різноманітних форм: поздоровлення до свят у вигляді нагородження цінними подарунками, відзначення працівника грамотою, винесення йому подяки, присвоєння певного класу чи розряду тощо.

Керівник в процесі управління мотивацією персоналу повинен визначити основні напрями діяльності щодо підвищення рівня мотивованості своїх працівників. Доцільність проведення такого аналізу полягає у первинному виявленні стимулів у певній організації та розділення їх на стимули матеріального, нематеріального та змішаного характеру. Оцінка реального впливу цих стимулів на персонал здійснюється, як правило, шляхом соціологічного опитування персоналу, критерії якого зазначені в анкеті, де перелічені найбільш значимі стимули. Формування моделі мотивації персоналу доцільно здійснювати поетапно (рис. 1):



Рис. 1. Алгоритм формування моделі мотивації персоналу аграрних підприємств

Джерело: розроблено автором.

Отже, система управління мотивацією персоналу аграрних підприємств має бути спрямована на підвищення ефективності використання персоналу та повинна змінюватися відповідно до глобалізаційних процесів, трансформації економіки, поширення тенденцій інтелектуалізації та соціалізації праці. Це

об'єктивні процеси сучасності, які визначають ступінь розвитку підприємств, формують нові запити до мотивації персоналу.

Сьогодні існує достатньо способів та шляхів визначення реальної економічної ефективності від впровадження такої системи у практику господарювання, проте вже зараз можна говорити про початок якісних змін у взаємовідносинах як між персоналом та менеджерами так і між самими працівниками. Основний зміст цих змін знаходить свій вираз в поступовій переорієнтації системи стимулювання на досягнення стратегічних цілей підприємства.

### **Список використаних джерел**

1. Бєлова О.І. Формування схеми контролю мотиваційного механізму стратегічного управління підприємством. Харків: БІЗНЕС ІНФОРМ 2013.

2. Лаптев В.І. Мотивування персоналу в системі менеджменту сучасного вітчизняного підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. Херсон: ВД «Гельветика». №2 (15), 2015. С. 49-53.

3. Грей Ю.М. Удосконалення мотиваційного механізму в системі управління розвитком сільськогосподарських підприємств. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. 2020. №6. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7990>.

4. Чикуркова А.Д., Грей Ю.М. Методологічні засади формування трудової мотивації в системі управління розвитком підприємством. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. 2020. №7. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8077>.

5. Markina I., Chykurkova A., Pokataieva O., Semenov A., Hrei Yu. Innovative methods of enterprise personnel motivation. *International Journal of Management and Business Research*. 2019. Vol. 9. No. 4. pp. 215-226.

**Гринько Олександр,**  
здобувач вищої освіти ОС «Бакалавр»  
спеціальності «Облік і оподаткування»  
Науковий керівник: **Лучик С.Д.,**  
докт. екон. наук, професор,  
завідувач кафедри обліку і оподаткування  
Чернівецький торговельно-економічний інститут КНТЕУ,  
м. Чернівці

## **НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Найважливішою фінансовою категорією, що відображає позитивний фінансовий результат господарської діяльності підприємства, характеризує ефективність виробництва, обсяг і якість виробленої продукції, стан продуктивності праці, є прибуток. На сучасному етапі розвитку ринкового середовища господарювання власників підприємств цікавить не тільки отримання прибутку, а його максимізація. Для досягнення цієї мети на перший план виходять питання щодо ефективного управління прибутком, оскільки розмір отриманого прибутку має досить велике значення в діяльності підприємства. Хімічна промисловість залишається однією із відносно стабільно працюючих галузей переробної промисловості України. Структурна частка хімічної продукції у переробній промисловості становить 7,8%, що свідчить про стабільність позицій галузевого виробництва у промисловій структурі України. Однак частка продукції хімічної промисловості у ВВП знизилася у 2020 році, за попередніми даними, до 3,1%. [1].

Виробництво лакофарбових матеріалів як складова виробництва хімічних речовин і хімічної продукції входить до хімічної промисловості. Орієнтовно споживання лакофарбових матеріалів в Україні в останні 10 років становило 300-400 тисяч тон в рік, тобто, близько 1 млрд. доларів, а на одну людину

припадає 6-7 кг/рік (для порівняння – в Західній Європі споживають 14-17 кг/рік на одну людину). Ця цифра охоплює українські та імпортні лакофарбові матеріали. Понад 70 українських підприємств забезпечують до 80% ринкових потреб. Йдеться про офіційно зареєстровані підприємства, бо фактично існує близько 150 виробництв, які не офіційно виробляють лакофарбові матеріали. Частка сучасних водно дисперсійних матеріалів за останні роки збільшилась до 60%, тоді як 10 років тому цей показник становив 20-30%. Знову для порівняння – у Європі водні матеріали складають 80-90% ринку [2].

Оцінка прибутковості вітчизняних підприємств лакофарбової промисловості за 2010-2020 рр. виявила, що найкращі результати досягнуті у 2018-2019 рр. Частка прибуткових підприємств склала 80,3-75,8%, а рівень рентабельності операційної діяльності у виробництві хімічних речовин та хімічної продукції зріс з 1,3 до 19,3%. Проте, у 2020 р. рентабельність діяльності підприємств знизилась до -19,8%. Відсоток збиткових підприємств на кінець вересня 2020 року досяг у виробництві хімічних речовин та хімічної продукції 31,1%, тоді як в аналогічний період 2019 року цей показник становив 6,8% [1].

В м. Чернівці працює Товариство з додатковою вартістю (ТДВ) «Чернівецький хімічний завод», основним видом діяльності якого є 20.30 «Виробництво фарб, лаків і подібної продукції, друкарської фарби та мастик (основний)». Підприємство працює продуктивно і виробляє такі види продукції як хімічні матеріали спеціального призначення; хімічні матеріали, які застосовуються в будівництві; автохімія; фільтрпатрони. Всі показники фінансово-господарської діяльності мали позитивну динаміку протягом 2017-2019 рр. При зростанні чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за роки дослідження на 93,0%, валовий прибуток збільшився на 170,3%, а чистий фінансовий результат – на 1517,0%. Середньорічні показники також збільшились: чисельність працівників на 1,8%, вартість оборотних активів – на 37,3%. Рентабельність господарської діяльності підприємства в цілому збільшилась до 13,1% у 2019 р. проти 1,6% у 2017 р. Результати факторного

аналізу фінансових результатів діяльності ТДВ «Чернівецький хімічний завод» представлено в табл. 1.

Таблиця 1

**Факторний аналіз фінансових результатів діяльності ТДВ  
«Чернівецький хімічний завод» за абсолютними показниками**

Показники	2018 р.	2019 р.	Відхилення		Вплив факторів на зміну фінансових результатів тис. грн.	
			тис. грн.	%	зміна доходу	зміна витрат
<b>1. Фінансовий результат від основної операційної діяльності</b>	14414	23222	8808	61,1	18760	-9952
Дохід від основної операційної діяльності	47513	66273	18760	39,5	18760	х
Витрати від операційної діяльності	33099	43051	9952	30,1	х	-9952
<b>2. Фінансовий результат від іншої операційної діяльності</b>	-9964	-12587	-2623	26,3	2799	-5422
Дохід від іншої операційної діяльності	3058	5857	2799	91,5	2799	х
Витрати від іншої операційної діяльності	13022	18444	5422	41,6	х	-5422
<b>3. Фінансовий результат від фінансової діяльності</b>	-38	-119	-81	213,2	-	-81
Дохід від фінансової діяльності	-	-	-	-	-	х
Витрати від фінансової діяльності	38	119	81	213,2	х	-81
<b>4. Фінансовий результат від інвестиційної діяльності</b>	-	-	-	-	-	-
Дохід від інвестиційної діяльності	-	-	-	-	-	х
Витрати від інвестиційної діяльності	-	-	-	-	х	-
<b>5. Фінансовий результат від іншої діяльності</b>	270	33	-237	-87,8	-149	-88
Дохід від іншої діяльності	279	130	-149	-53,4	-149	х
Витрати від іншої діяльності	9	97	88	977,8	х	-88
<b>6. Фінансовий результат до оподаткування</b>	4682	10549	5867	125,3	21410	-15543
Дохід до оподаткування, в т.ч.	50850	72260	21410	42,1	21410	х
від основної операційної діяльності	47513	66273	18760	39,5	18760	х
від іншої операційної діяльності	3058	5857	2799	91,5	2799	х
від фінансової діяльності	-	-	-	-	-	х
від іншої діяльності	279	130	-149	-53,4	-149	х
Витрати до оподаткування, в т.ч.	46168	61711	15543	33,7	х	-15543
від основної операційної діяльності	33099	43051	9952	30,1	х	-9952
від іншої операційної діяльності	13022	18444	5422	41,6	х	-5422
від фінансової діяльності	38	119	81	213,2	х	-81
від іншої діяльності	9	97	88	977,8	х	-88

Джерело: фінансова звітність і розрахунки автора.

Проведення факторного аналізу фінансових результатів діяльності ТДВ «Чернівецький хімічний завод» виявило, що при збільшенні доходів

підприємства від операційної діяльності на 39,5% відбулось збільшення аналогічних витрат на 30,1%. Негативним фактором впливу на фінансовий результат від іншої операційної діяльності є доволі значне збільшення витрат – на 41,7%. Загальний фінансовий результат підприємства дещо знизили витрати від фінансової діяльності та від іншої діяльності.

Отже, для покращення фінансових результатів діяльності підприємства ТДВ «Чернівецький хімічний завод» потрібно: розглянути і усунути причини виникнення витрат фінансових ресурсів на матеріальні та інші операційні витрати; впровадити на підприємстві системи управлінського обліку витрат в розрізі центрів відповідальності та витрат по окремим групам товарної продукції; підвищити у складі реалізації питому вагу дрібнооптової товарної продукції; здійснити ефективну цінову політику, диференційовану по відношенню до окремих категорій покупців; удосконалити рекламну діяльність, підвищувати ефективність окремих рекламних заходів; надавати достатню увагу навчанню і підготовці кадрів, підвищенню їх кваліфікації; розробити і ввести ефективну систему матеріального стимулювання персоналу, тісно пов'язану з основними результатами господарської діяльності підприємства і економією ресурсів; здійснювати постійний контроль за умовами зберігання і транспортування товарної продукції.

### **Список використаних джерел**

1. Хімічна промисловість та хімічний ринок України у 2020 році: факти, оцінка стану, тенденції, прогноз. Аналітична записка. Черкаси: ДП «Черкаський НДІТЕХІМ», 2021. 54 с. URL: [http://nditekhim.com.ua/wp-content/uploads/2021/04/2020pidsumky\\_zakl..pdf](http://nditekhim.com.ua/wp-content/uploads/2021/04/2020pidsumky_zakl..pdf).

2. Підсумки 10 років роботи АУВЛП. Перспективні шляхи розвитку для галузі ЛФМ URL: <http://www.coatings.net.ua/artykuly/pidsumki-10-rokiv-roboti-auvlp-perspektivni-shlyahi-rozvitku-dlya-galuzi-lfm,652>.

3. Фінансова звітність ТДВ «Чернівецький хімічний завод» за 2017-2019 рр.



**Громов Артур,**  
здобувач вищої освіти ОС «Магістр»  
спеціальності «Менеджмент»  
Науковий керівник: **Бочарова Н. О.**  
к.е.н., доцент кафедри менеджменту,  
Таврійський державний агротехнологічний  
університет імені Дмитра Моторного,  
м. Мелітополь

**ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ  
ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ.  
ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ**

В умовах сьогодення досить розповсюдженою є така відносно нова дефініція, як ефективність менеджменту персоналу. Переважна кількість тлумачень дає змогу казати, що під ефективністю менеджменту персоналу розуміється ефективність управління персоналом як характеристика якості, корисності процесу управління людськими ресурсами, здатність забезпечувати ефект, як економічну вигоду, удосконалення організації виробництва і праці та соціальну вигоду для співробітників.

Однак недостатня опрацьованість підходів до трактування даного визначення вимагає більш ретельного дослідження аспектів обґрунтування даної дефініції.

Метою дослідження є теоретико-методичне обґрунтування організаційно-економічного забезпечення менеджменту персоналу.

Почнемо із загального розуміння категорії ефективність менеджменту персоналу. На наш погляд, досить влучним є визначення Т. А. Власенко, в якому автор відокремлює економічну, соціальну, інноваційну, інвестиційну та організаційну складові, розглядаючи ефективність менеджменту персоналу як підсистему ефективності діяльності підприємства, яка відображає як віддачу від

понесених витрат на персонал, так і міру досягнення цілей, а також спроможність розвиватися підприємству шляхом забезпечення високого рівня якості продукції і якості життя персоналу як однієї із зацікавлених сторін. Це, доречі, відповідає відомим критеріям результативності С. Сінкома.

А. В. Крамаренко виокремлює економічний, цільовий і комбінований підходи в розумінні ефективності управління персоналом, де перший оцінює витрати на персонал, другий відображає міру досягнення цілей, а третій є поєднанням перших двох підходів. Таким чином автор під ефективністю менеджменту персоналу пропонується розуміти результат функціонування системи управління персоналом, що за рівнем досягнення стратегічних та оперативних цілей відповідає балансу інтересів зацікавлених сторін та витраченим на це засобами [25, с. 6].

Загальною метою організаційного забезпечення підприємства є створення умов для стабільного нормального функціонування підприємства шляхом реалізації управлінських рішень. Проміжним завданням на шляху досягнення зазначеної цілі є створення організаційної структури.

Підтримуючи доцільність інтегрального підходу в рамках системного бачення до розуміння сутності «організаційне забезпечення», пропонуємо застосовувати дефініцію Болотова О.О., за якої організаційне забезпечення – це управлінська підсистема, яка включає організаційну структуру, взаємозв'язки між окремими підрозділами та посадами, сукупність регламентів у формі документів (інструкцій, положень, наказів та кваліфікаційних вимог), які описують її функціонування, для реалізації прийнятих управлінських рішень шляхом забезпечення необхідними ресурсами. Взаємодія із зовнішнім середовищем обмежена виключно реалізацією функції щодо залучення необхідних ресурсів.

На відміну від організаційного забезпечення, економічне забезпечення представлена лише в окремих роботах. Так, з політико-економічної точки зору економічне забезпечення розглядається як система економічних відносин, що виникають у процесі виробництва і реалізації благ між окремими суб'єктами

ринку та державою, між структурою, під якою розуміється підприємство, і її трудовим колективом, між власниками капіталу і найманими працівниками щодо порівняння витрат із доходами, виявлення, розподілу та використання прибутку [45, с. 25].

На наш погляд, організаційно-економічне забезпечення передбачає розробку та впровадження механізмів ідентифікації та гармонізації цілей підсистеми менеджменту персоналу відповідно до потреб підприємства та їх декомпозицію на окремі підсистеми планування, мотивації, адаптації, розвитку, руху тощо.

Так, при необхідності диверсифікації діяльності підприємства або розширення його географічної присутності на внутрішньому та зовнішньому ринках підприємства потребує не лише збільшення штату, але і зміни та підвищення кваліфікації. Цей процес вимагає постановки цілей для HR-відділу щодо планування, комплектування штату та організації навчання співробітників. Відповідно, цілі мають бути узгоджені з усіма підрозділами підприємства, які залучені до змін. З боку лінійних менеджерів очікується новий профіль компетентності для посад, який має бути реалізований в рамках підвищення кваліфікації.

Окрім того організаційно-економічне забезпечення передбачає пошук можливості навчання всередині підприємства чи зовні, створення власного підрозділу з розвитку кадрів при економічному обґрунтуванні доцільності виділення коштів на його створення (відділ, штат, обладнання, методичне забезпечення тощо) або виділення коштів на зовнішнє навчання.

Таким чином, організаційно-економічне забезпечення, на наш погляд, має бути представлено такими основними складовими: безпосередньо заходами в процесах менеджменту персоналу для підвищення ефективності їх діяльності, економічним забезпеченням, яке об'єднує методичне та ресурсне, та організаційним, яке включає внутрішньо-нормативне та інформаційно-комунікаційне. При цьому особливу роль в забезпеченні ефективності

менеджменту персоналу відіграє синтезований капітал: інтелектуальний, соціальний та людський.

### **Список використаних джерел**

1. Данилюк В. М. Менеджмент персоналу : навч.-метод. посібн. / В. М. Данилюк, В. М. Петюк, С. О. Цинбальок. К. : КНЕУ, 2006. 398 с.
2. Жихарєва В. В., Власенко О. С., Соколова М. С. Принципи інноваційного управління людськими ресурсами// Modern economics. Режим доступу: <https://modecon.mnau.edu.ua/the-principles-of-innovative-human/>
3. Крамаренко А. В. Діагностика ефективності управління персоналом на основі інтегрального показника / А. В. Крамаренко // Економічний вісник Національного гірничого університету. 2014. № 1. С. 157-162. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu\\_2014\\_1\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2014_1_22)

**Гуменюк О.Ю.,**  
здобувач вищої освіти ОС «Бакалавр»  
спеціальності «Економіка»  
Науковий керівник: **Вольська А.О.**  
кандидат економічних наук, доцент.  
Подільський спеціальний навчально-реабілітаційний соціально-  
економічний коледж  
м. Кам'янець-Подільський

## **УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ЯК ВНЕСОК У РЕЗУЛЬТАТИ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Людський капітал – складова частина національного багатства країни, що забезпечує економічне зростання. Зазначимо, що країни, політика яких направлена на розвиток людського потенціалу є найбільш успішними.

Національний людський капітал світу в цілому складає 64% національного багатства всіх країн проти 16 % фізичного капіталу.

Професійне навчання персоналу має великий вплив на економічне та особисте зростання кожного працівника будь-якої організації. Сучасне виробництво характеризується збільшенням використання високої технологічної комп'ютерної техніки та автоматизацією технологічних процесів, що, в свою чергу, вимагає подальшого вдосконалення підготовки кадрів. Таким чином, прискорений розвиток науково-технічного прогресу і швидке старіння професійних знань, умінь і практичних навичок, короткі життєві цикли виробів є визначними чинниками, що відображають значну роль постійного професійного навчання і пояснюють різке зростання значення людських ресурсів для забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Швидкість цих змін разом з їх підвищеною компетентністю і важкою передбачуваністю створюють загрози працівникам втратити робочі місця, а підприємствам збанкрутувати. Динаміка зовнішнього середовища вимагає досить

багато від працівників. З одного боку, зростає число управлінських рішень в організації за один і той самий час, з іншого боку, інформація застаріває і змінюється за ще більш короткий час.

Управління людськими ресурсами має відповідати концепції розвитку підприємства, захищати інтереси працівників і забезпечувати дотримання законодавства про працю під час формування, стабілізації й використання персоналу. Прискорений розвиток науково-технічного прогресу і швидке старіння професійних знань і навичок (3-5 років), короткі життєві цикли виробів є визначними чинниками, що відображають значну роль професійного навчання і пояснюють різке зростання значення людських ресурсів для виживання компаній [1]. Люди є найважливішим ресурсом будь-якої організації і вони потребують особливих методів управління.

Експерти Всесвітнього економічного форуму опублікували дослідження про те, як країни розвивають свій людський капітал. Розвиток співробітників і розкриття їх потенціалу – один з найважливіших факторів для довгострокового розвитку держави, наголошується в звіті. Навчання і робота забезпечують людям засоби до існування, самореалізації і дають можливість вносити свій вклад в розвиток суспільства. Рівність можливостей в сфері освіти та зайнятості сприяє економічному розвитку і позитивним соціальним і політичним перетворенням.

Отже, головною умовою набуття й збереження країною довгострокових конкурентних переваг є накопичення й збереження людського капіталу, приведення в життя стратегії, які спонукають населення удосконалювати свої знання, навички та вміння протягом всього життя.

### **Список використаних джерел**

1. Бербенець О.В. Управління персоналом (людськими ресурсами) як фактор збільшення капіталізації компаній. URL : [http://www.economy.in.ua/pdf/7\\_2017/9.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/7_2017/9.pdf) (дата звернення: 24.04. 2021).

**Даріуш Павліщи,**  
докторант спеціальності «Менеджмент»  
Науковий керівник: **Захарів О.Я.,**  
д.с.-г.н., професор кафедри екології, охорони навколишнього  
середовища та збалансованого природокористування  
ВП НУБіП «Бережанський агротехнічний інститут»,  
м. Бережани,

## **СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА ФОРМУВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПЕРСОНАЛУ**

В сучасних умовах жорсткої конкуренції будь-яка організація змушена адаптуватися до умов ринкових відносин і конкуренції. Тому фактори, що визначають успіх на ринку, одночасно є і факторами виживання організації. Актуальність управління персоналом в сучасних організаціях важко переоцінити. Яким би гарним і працездатним не був управлінський персонал, основну роботу виконують рядові фахівці. Для цього потрібно приділити увагу саме розвитку потенціалу персоналу.

Персонал – це весь штатний склад працівників організації, що виконують різні виробничо-господарські функції [3].

Управління персоналом здійснюється через відомий механізм, який складається з елементів управління [1]. Механізм управління персоналом має три фази. Перша – це формування персоналу, що включає в себе прогнозування і визначення потреби в персоналі, залучення та підбір персоналу, і так само укладення трудових договорів. Ця фаза є попередником другої фази, на якій на перший план виходить забезпечення робочих місць, створення постійного колективу, сприяння кар'єрного росту. Не потрібно забувати і про підтримку і поліпшення морально-психологічного клімату колективі. Завершальна фаза передбачає стабілізацію персоналу. На фазі стабілізації необхідно подбати про

розміщення, переміщення і розвитку персоналу. Найбільш актуальним моментом на цій фазі є оцінка інтенсивності й якості праці співробітників [4].

Сучасна концепція управління персоналом схиляється до пріоритетності передачі великого обсягу управлінських функцій безпосереднім керівникам того чи іншого колективу.

Головним завданням управління розвитку потенціалу персоналу є забезпечення відповідності якісних і кількісних характеристик персоналу цілям організації.

Аналізуючи основні проблеми управління розвитку потенціалу персоналу, можна виділити основні положення. Першим з цих положень є проблема відмінника. Зазвичай керівником призначають кращого співробітника. Тому багато такі керівники, мають знання тільки в своїй галузі і лише поверхово володіють технологією управління.

Роль управління персоналом передовсім носить конфронтаційний характер по відношенню до співробітників. Далеко не всім підлеглим подобатися, що їх заставляють виконувати додаткову роботу і це додає нових проблем.

Використання позитивної проєкції, тобто це бажання приписувати іншим людям свої власні риси характеру. Це є заздалегідь невірним поведінкою, не варто вважати всіх людей своїм відображенням. Багато керівників – це люди серйозні по відношенню до роботи. Тому, даючи роботу виконавцям, начальник сподівається, що співробітники впораються із завданням так само, швидко як він сам, якби знаходився на їх місці.

Формування синдрому старшого приводить до того, що між співробітниками, які часто і пильно спостерігають за керівництвом. окреслюється дистанція між персоналом і керівником. В результаті цього начальник зберігає керованість лише на рівні жорстких вимог.

В колективі може проявитися синдром очікування героя. Розглядаючи скарги, і претензії, які озвучують начальники по відношенню персоналу, можна припустити, що підсвідомо багато хто з них чекають героя, який зможе вирішити всі проблеми, за рахунок своєї власної кмітливості. Про те, яку



роботу треба зробити він здогадується по обличчю начальника і постає перед ним вчасно з правильно виконаним завданням, якщо ніяких завдань немає, підлеглий повинен сам знайти роботу і не ставлячи зайвих питань, завжди готовий затриматися на роботі і навіть не згадували про підвищення.

Деколи може проявлятися, так звана зіркова хвороба. Начальник вважає, якщо співробітник отримує таку зарплату, то він просто зобов'язаний працювати не покладаючи рук.

Плинність кадрів можна контролювати певними факторами: неправильне формування працівників і ефективний розподіл зарплати. Дуже часто буває, так що організація забуває про необхідність залучення молодих спеціалістів, тоді багато хороших фахівців залишаються поза увагою [2].

Вирішити дані проблеми можна за наступними етапами:

Перший етап – це нормування робочого часу. Узгодити принципи і цілі роботи з персоналом, з принципами і цілями організації в цілому, стратегією і етапом її розвитку. Необхідно провести аналіз корпоративної культури, стратегії і етапу розвитку організації, спрогнозувати можливі зміни, конкретизувати образ бажаного співробітника, шляхи його формування та мети роботи з персоналом.

Другим етапом є програмування. Розробити програми шляхів досягнення цілей кадрової роботи, конкретизованих з урахуванням умов нинішніх і можливих змін ситуації. Необхідно побудувати систему процедур і заходів по досягненню цілей, свого роду кадрових технологій, закріплених в документах, формах, і обов'язково з урахуванням як нинішнього стану.

Третім етапом є моніторинг персоналу. Розробити процедури діагностики і прогнозування кадрової ситуації. Необхідно виділити індикатори стану кадрового потенціалу, розробити програму постійної діагностики і механізми впровадження конкретних заходів щодо розвитку і використання знань, умінь і навичок персоналу.

Таким чином, будь-який спеціаліст у колективі повинен володіти стратегічним мисленням, підприємництвом, широкою ерудицією,

толерантністю та високою культурою. Тоді з'являється потреба безперервного прогресу персоналу, що сприяє повному розкриттю потенціалу особистості кожного робітника зокрема і це є вагомим вкладом у діяльність організації.

#### **Список використаних джерел:**

1. Hudzynskyi O., Hudzynska Y., Sudomyr S., Sudomyr M. Methodological Aspects of Forming Mathematic Models of Management of Socio-economic Systems Development. In: Nadykto V. (eds) Modern Development Paths of Agricultural Production. Springer, Cham. 2019. P. 441–541.
2. Судомир С. М. Ділова репутація як стратегічний чинник розвитку підприємства. Вісник ХНАУ. 2017. № 4. С. 424–429.
3. Судомир С. М. Результативність системи управління організаційним розвитком підприємств. Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного. Економічні науки. 2019. № 2 (40). С. 39–48.
4. Hudzyns'kyi O., Sudomyr S., Hudzyns'ka Yu., Zhukovs'kyi M. Intellectual and Creative Management Potential of Business Social and Economic Systems. International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE). 2019. Vol. 8, issue 3C. P. 150–154.

**Дулич Анастасия,**  
Соискатель высшего образования 4 курса  
специальности «Менеджмент»  
Научный руководитель: **Исаченко Е.М.,**  
ст. преподаватель кафедры информационных технологий  
и моделирования экономических процессов  
Белорусский государственный аграрный технический университет,  
г. Минск, Беларусь

## **ИНФОРМАЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ В АПК РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ**

Новые информационные технологии значительно расширяют возможности использования информационных ресурсов в различных отраслях сельского хозяйства.

Информационные технологии – важный ресурс влияния на систему низкотратного, устойчивого производства продуктов питания и сырья для промышленности, повышения качества и безопасности продуктов питания, уменьшения техногенной нагрузки на окружающую среду, снижения потерь в процессе производства сельскохозяйственной продукции.

Одной из ведущих организаций по созданию, внедрению и сопровождению автоматизированных систем управления (интегрированных информационных систем) для аппарата управления Минсельхозпрода и для всего агропромышленного комплекса является УП «ГИВЦ Минсельхозпрода».

ГИВЦ приобрел известность как разработчик современных программно-аппаратных комплексов, предоставляющий полный спектр услуг по автоматизации управления и учета на предприятиях.

Среди разработок УП «ГИВЦ Минсельхозпрода» можно отметить следующие проекты:

– ТПК «НИВА-СХП: Бухгалтерия» – типовой программный комплекс автоматизации бухгалтерского учета и отчетности сельскохозяйственной организации, представляет комплекс программных средств, относящийся к классу типовых проектных решений, на базе которого создается полнофункциональная масштабируемая внутривладельческая автоматизированная информационная система сельскохозяйственной организации.

– ТПК «НИВА-КХП» – автоматизированная система управления предприятием хлебопродуктов (комбинаты хлебопродуктов, комбикормовые заводы). В основе функционирования положен порядок ведения документооборота, методика расчетов данных, формы отчетности, утвержденные управлением по хлебопродуктам Министерства сельского хозяйства Республики Беларусь. Обеспечивается автоматизация всех типовых производственно-экономических функций предприятия и возможность формирования информации для базы данных управления по хлебопродуктам.

– ТПК «НИВА-КХП: РЕЦЕПТ» – типовой программный комплекс предназначен для: автоматизации расчета оптимальных рецептов комбикормов минимальной стоимости, сбалансированных по любому числу показателей качества; расчета оптимальных рецептов концентратов, ориентированных на сырье потребителя; автоматического учета воздействия ферментных препаратов при их вводе в рецепты комбикормов и концентратов.

– ТПК «НИВА-КХП: ЗАГОТОВКА» – типовой программный комплекс автоматизации процесса заготовки (закупки) зернового и незернового сырья комбинатами хлебопродуктов, комбикормовыми заводами.

– Программные комплексы «Бухстат» и «ВЭД» – комплексы для отслеживания выполнения основных целевых показателей социально-экономического развития Республики Беларусь, контроля за финансовым положением и платежеспособностью государственных организаций и организаций с долей государства в уставном фонде, отслеживанию выполнения прогнозного показателя по уровню рентабельности реализованной продукции,

работ, услуг, анализа результатов работы валообразующих организаций, анализа и контроля использования импортных сырья, материалов, покупных изделий и топлива на производство продукции (работ, услуг) и ряда другой аналитической работы необходимо проводить сравнительный анализ финансовой и производственно-экономической деятельности отдельных предприятий, территориальных регионов, видов деятельности и т.д. по любым заданным критериям, с отражением динамики происходящих изменений.

Кроме вышеперечисленного УП «ГИВЦ Минсельхозпрода» осуществляет разработку и внедрение информационных технологий в АПК, а именно: администрирование отраслевой компьютерной сети АПК; построение систем информационной безопасности; разработка различного программного обеспечения; разработка и сопровождение веб-сайтов; оказание консалтинговых услуг в области применения лицензионного программного обеспечения; подготовка презентаций, рекламное оформление различных материалов, обучение и консультации по широкому кругу вопросов, связанных с использованием компьютерной техники и программного обеспечения

ОАО «Агрокомбинат «Дзержинский» – самое крупное предприятие Дзержинского района – 18 тыс. гектаров сельскохозяйственных угодий, в том числе 13,6 тыс. гектаров пашни, основной деятельностью которого является промышленное производство мяса птицы, переработка и его реализация.

Внедрение передовых и высокоэффективных технологий, использование нового оборудования и полноценных кормов позволили превзойти европейский уровень среднесуточного привеса птицы. Сегодня этот показатель составляет 61 грамм в сутки при сохранности 96,4 процентов поголовья птицы.

В ОАО «Агрокомбинат «Дзержинский» функционирует технологическая платформа «1С: Предприятие 8.0». Система программ «1С: Предприятие 8.0» является комплексным прикладным решением, охватывающим основные контуры управления и учета на предприятии.

Данные об использовании персональных ЭВМ в ОАО «Агрокомбинат «Дзержинский» за 2017-2019 гг. представлены в таблице 1.

Таблица 1

Данные об используемых персональных ЭВМ в ОАО «Агрокомбинат  
«Дзержинский» в 2017-2019 гг.

Показатели	Всего единиц, шт.			Количество пользователей, чел.			Процент компьютеризации		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Наличие ПЭВМ, всего в т.ч.:	48	49	55	54	56	56	88,89	87,50	98,21
бухгалтерия	2	2	3	3	3	3	66,67	66,67	100
главный экономист	1	1	1	1	1	1	100	100	100
планово-экономический отдел	2	3	3	2	3	3	100	100	100
отдел охраны труда	3	3	3	4	4	4	75	75	75
другие	40	40	45	44	45	46	90,91	88,89	97,83

По данным таблицы оснащенность ПЭВМ в 2019 году увеличилась на 9,32 п.п. по сравнению с 2017 годом. На всем предприятии оснащенность ПЭВМ высокая.

Сельское хозяйство – идеальная среда для применения информационных технологий. Сейчас и в ближайшей перспективе вопросы автоматизации и информатизации сельскохозяйственного производства будут иметь первостепенное значение. Важно рассмотрение вопроса в комплексе, важно создать стройную систему, которая бы учитывала широкий круг развития информатизации агробизнеса, социума, вопросы экологии.

### Список использованных источников

1. Исаченко ЕМ Информационные системы в сельском хозяйстве республики Беларусь. Материалы Второй Международной научно-практической конференции «Управление развитием социально-экономических систем», 11-12 апреля, 2019 Харьков: ХНТУСГ, 2019. С. 143-146.

**Жибак Мирон,**  
д-р екон. наук , професор, директор  
ВП НУБіП України «Бережанський агротехнічний інститут»,  
м. Бережани

## **КЛАСИФІКАЦІЙНІ ОЗНАКИ ІННОВАЦІЙ ТА ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ**

Потреба класифікації інновацій виникає, коли потрібно відрізнити одну інновацію від іншої, реальну від фіктивної (псевдо інновації), для виокремлення чогось революційного, що якісно поліпшує діяльність підприємства, галузі, чи навіть економіки загалом. Першим вченим, який поділив інновації на окремі групи, був Й. Шумпетер. Він виділив 5 типів інновацій: 1) виробництво нового продукту або продукту з якісно новими властивостями; 2) впровадження нового засобу виробництва, в основу якого покладено нове наукове відкриття або новий підхід щодо комерційного використання продукції; 3) застосування нових матеріалів; 4) освоєння нового ринку збуту певною галуззю промисловості країни; 5) впровадження нових організаційних форм.

Німецький вчений Герхард Менш поділяв інновації на три категорії: базисні, що володіють небаченими раніше властивостями, або властивостями, значно поліпшеними; покращувальні – інновації, які удосконалюють і модифікують базисні інновації; псевдоінновації – це нововведення, які проводяться для задоволення вимог покупців продукції, проте істотно не змінюється ані якість продукції, ані технологічний процес, вони відображають неправдиву винахідливість, спрямовану на часткове поліпшення неконкурентоспроможних технологій.

На шляху здійснення інноваційних процесів підприємству слід обрати варіант, за яким воно буде розвиватись. Це може бути новинка на ринку збуту, прорив, тобто товар або послуга, яка раніше не фігурувала на ринку збуту.

Підприємством може бути обраний інноваційний процес, який потребуватиме удосконалення об'єкту інновації, товару, послуги чи власне виробництва. Або може бути обраною певна частина виробництва, котра потребує модифікацій, і сформовано план відтворення бажаних трансформацій [1].

Такого підходу притримуються і інші автори, які пропонують свою класифікацію інновацій та інноваційних процесів.

<b>КЛАСИФІКАЦІЙНІ ОЗНАКИ ІННОВАЦІЙ ТА ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ</b>	За змістом та сферами застосування	технічні; екологічні; соціальні; організаційно- управлінські
	За ступенем впливу на зміни	радикальні; революційні; модифіковані; комбіновані
	За сферами розробки і поширення	промислові; торговельно- посередницькі; аграрні; правові; науково-педагогічні
	За ступенем новизни та глибини змін	абсолютна; відносна; умовна; часткова; новий вид; нове покоління
	За етапами життєвого циклу нововведень	діяльність використання нововведень; перегруповання; ліквідація
	За масштабом перебігу	глобальні; локальні; внутрішньо- організаційні; міжорганізаційні
	За рівнем розробки та поширення	державні; регіональні; галузеві; корпоративні
	За спрямованістю дій	розширюючі; раціоналізуючі; уповільнюючі

Рис. 1. Класифікація інновацій та інноваційних процесів

Примітка. Сформовано автором



Проведені дослідження дали змогу удосконалити теоретичний інструментарій управління інноваційним процесом підприємств за рахунок систематизації класифікації інновацій й уточнення окремих класифікаційних ознак. Це сприятиме протіканню інноваційного процесу на підприємстві, який представляє собою сукупність комплексних, постійно здійснюваних у часі і просторі прогресивних науково-технічних, технологічних, організаційних, соціально-економічних, екологічних змін, що ведуть до підвищення ефективності діяльності підприємства.

Виділяють в основному три основних напрямки впровадження інновацій в діяльність сільськогосподарських підприємств, а саме: інновації у сфері людського, біологічного та техногенного фактора, які здатні:

- 1) експлуатувати нову техніку, обладнання та технології, підвищувати їх кваліфікацію, та забезпечувати перепідготовку кадрів;
- 2) забезпечувати зростання продуктивності тварин і врожайності сільськогосподарських культур;
- 3) вдосконалювати техніко-технологічний потенціал сільськогосподарського підприємства.

Інноваційно-структурна системна цілісність нами розглядається як сукупність інновацій, які охоплюють: цілі підприємства та його функціонально-забезпечуючих складових; технічну, технологічну, біологічну, ресурсну, кадрову, організаційну підсистеми; управлінську, маркетингово-діагностичну, комунікаційну, соціальну, сервісну, логістичну, організаційну взаємодію із суб'єктами зовнішнього середовища; ринкове та інше середовище; організаційну складову асоціативного, кластерного, корпоративного, агрохолдінгового, асоціативного та іншого спрямування [1].

### **Список використаних джерел**

1. Гудзинський О.Д., Судомир С. М., Гуренко Т.О. Теоретико-методологічні засади результативного управління розвитком підприємств (монографія). К.: ЦП «Компринт», 2017. 404 с.

**Заболоцкая Даяна,**  
соискатель высшего образования 3 курса  
специальности «Менеджмент (информационный)»  
Научный руководитель: **Бородинская Е.М.,**  
канд. экон. наук, доцент кафедры менеджмента и маркетинга,  
Белорусского государственного аграрного технического университета,  
г. Минск

## **ПЕРСПЕКТИВЫ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ В СЕЛЬСКОМ ХОЗЯЙСТВЕ**

Сегодня цифровые технологии охватывают большинство сфер. Исключением не стало и сельское хозяйство. Для цифровой трансформации сельского хозяйства необходимы специалисты, обладающие новыми знаниями, а также новые «умные» решения, которые придут им на помощь. Вопросы цифровой трансформации производственных отраслей экономики являются приоритетом программы социально-экономического развития Беларуси на 2021-2025 годы.

Цифровизация, как утверждают эксперты, достигла наивысшей точки развития. По этой причине уже высказываются опасения: в перспективе цифровые технологии, вместо службы социуму и экономике государств, могут стать инструментом, разрушающим связи общества, в котором отношения между людьми заместят отношения между компьютерами. Но это предположение о рисках будущего. Мы же попытаемся разобраться, на каком этапе цифровизации находится сегодня сельское хозяйство в мире, и как цифровая трансформация сельского хозяйства идет в Беларуси [3].

Традиционные ресурсы повышения эффективности сельского хозяйства (освоение новых земель, механизация) практически исчезли. Однако в некоторых странах имеет значительный резерв повышения эффективности сельскохозяйственного производства (в 3-5 раз) и потенциал роста оборота

отрасли за счет внедрения цифровых технологий и современных цифровых платформ для управления на различных уровнях сельскохозяйственного производства.

По экспертной оценке, в течение сезона фермеру приходится принимать более 40 различных решений в ограниченные промежутки времени. Многие из этих решений являются объектами цифровизации. Однако возможности, которые несут цифровые технологии, в настоящее время используются лишь частично. Так, сельскохозяйственные земли в Республике Беларусь занимают 41 % от общей площади, однако цифровые технологии применяются не более чем на 2-3% этих площадей.

На недостаточно высокий уровень цифровизации отрасли указывает и то, что в сельском хозяйстве занято около 7,6% населения, при этом из них на 1000 занятых человек приходится примерно только один ИТ-специалист [1].

Посредством цифровой трансформации отраслей сельского хозяйства предполагается комплексное решение совокупности следующих задач:

- повышение производительности труда;
- увеличение экспортной выручки;
- максимизация стоимости предприятий отрасли;
- увеличение экономических темпов роста отраслей;
- повышение привлекательности работы в сельском хозяйстве и рост доходов сельхозпроизводителей.

Ученые Беларуси и России работают над новым поколением молочно-товарных комплексов. В основе их цифровые технологии, которые за счет точечной оптимизации затрат снизят расходы на производство молока на 25 процентов. Новое слово в животноводстве будет сказано в рамках программы Союзного государства «Разработка цифровых технологий и комплекса автоматизированных машин и оборудования для молочного животноводства», которая не дублирует другие внутристрановые программы. Проект концепции утвержден НПЦ по механизации сельского хозяйства НАН Беларуси и

Федеральным научным агроинженерным центром Всероссийского института механизации [2].

Также в Беларуси в качестве приоритетных направлений развития определено внедрение технологий точного земледелия, которые позволят значительно повысить эффективность аграрного производства, а также выйти на принципиально иной качественный уровень агроменеджмента.

Следует отметить, что цифровая трансформация сельского хозяйства Республики Беларусь только начинает набирать обороты, поэтому невозможно предсказать, как будет выглядеть отрасль, например, через 15-20 лет. Однако можно с уверенностью утверждать, что выбранный курс на цифровизацию в полной мере отвечает вызовам времени и является важным элементом стратегического развития АПК Республики Беларусь.

#### **Список использованных источников**

1. Белорусское телеграфное агентство «Белта». — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.belta.by>. — Дата доступа: 26.04.2021.
2. Белорусская общественно-политическая газета «СБ. Беларусь сегодня». — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.sb.by>. — Дата доступа: 26.04.2021.
3. Белорусский общественно-политический и научно-популярный журнал «Белорусская думка» № 6 за 2018г. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://beldumka.belta.by>. — Дата доступа: 26.04.2021.

**Зыков Никита, Тесленко Артем,**  
соискатели высшего образования 2 курса  
специальности «Инженер-менеджер»  
Научный руководитель: **Забродская Ю.В.,**  
ст.преподаватель кафедры экономической теории и права  
УО «Белорусский государственный аграрный  
технический университет», г. Минск, РБ

## **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРИМЕНЕНИЯ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВЕ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ**

Необходимым условием для устойчивого функционирования и развития деятельности юридических лиц в настоящее время стало внедрение и применение в их деятельности информационных ресурсов. Справиться с современными задачами, стоящими в области управления, сложными производственно-экономическими системами на различных уровнях, можно лишь с помощью специальной техники и внедрения инновационных технологий. В настоящее время наблюдается совершенствование цифровых технологий и широкое их использование во всех сферах жизнедеятельности. Так, за период с 2000 по 2020 годы количество пользователей интернета выросло более, чем в 15 раз, объем розничной интернет-торговли – более чем в 8 раз. Достаточно быстрыми темпами происходит переход от использования информации в бумажной и аналоговой форме к цифровому формату (с 2000 г. до 2007 г. доля данных в цифровом формате возросла с 25 до 94%) [1].

Вместе с тем меняются и традиционные правила ведения бизнеса, повышается роль цифровых технологий в обеспечении темпов роста мировой экономики. Внедряются новые модели взаимодействия потребителей товаров (работ, услуг) и субъектов хозяйствования, граждан и государства, не требующих посредников и основанных на использовании цифровых платформ. Это приводит к изменению поведения производителей, продавцов и потребителей, технологий маркетинга и сбыта т.д.

Благодаря информационным технологиям доступными становятся многие услуги, предоставляемые через on-line-площадки (например, через on-line-площадку Airbnb можно арендовать краткосрочное жилье по всему миру, Uber или Grab — предложить и получить транспортные услуги, Ebay — купить (продать) товар, LendingClub и краудфандинговые платформы заменяют банки и т.д.), что позволяет практически каждому человеку участвовать в экономической деятельности. С целью распространения внедрения современных инструментов цифровой экономики в Беларуси был принят Декрет Президента Республики Беларусь от 21 декабря 2017 г. № 8 «О развитии цифровой экономики» (далее — Декрет), которым предусмотрен ряд мер по либерализации условий осуществления деятельности в сфере новых и высоких технологий. С изданием Декрета Республика Беларусь стала одной из первых стран в мире, предусмотревших в своей правовой системе регламентацию вопросов использования технологии распределенного реестра и криптовалют в гражданском обороте. До Беларуси регулирование соответствующих отношений было введено, например, в законодательства США, Японии, Гибралтара.

Основные задачи, которые призван решить Декрет следующие: создание условий для функционирования в Беларуси коммерческих юридических лиц, осуществляющих разработку собственных продуктов отрасли информационных технологий, а также их реализацию и продвижение на рынке; создание правовых условий для внедрения в экономику республики технологии распределенного реестра блоков транзакций (блокчейн), а также использование в гражданском обороте основанных на этой технологии современных финансовых инструментов (пункт 8 приложения 1 к Декрету). Реализация указанных задач позволит обеспечить достижение целей принятия Декрета: развитие Парка высоких технологий, инновационной сферы и построение современной цифровой экономики в Республике Беларусь.

Кроме того, постановлением Совета Министров РБ от 26 мая 2009 г. N 673 утверждены Положения, которые определяют состав государственных

информационных ресурсов, порядок их формирования и пользования документированной информацией из государственных информационных ресурсов; порядок их государственной регистрации и ведения Государственного регистра информационных ресурсов; порядок государственной регистрации информационных систем, использования государственных информационных систем и ведения Государственного регистра информационных систем. В целях цифровизации экономики, как одного из приоритетных направлений нашего государства, принята и реализуется Государственная программа «Цифровое развитие Беларуси» на 2021 – 2025 годы.

Реализация цели создать и внедрить электронные расчеты осуществляется посредством создания Белорусской интегрированной сервисорасчетной системы. Реализация указанного проекта позволила создать Единую систему идентификации физических и юридических лиц и с 1 сентября 2021 года внедрить идентификационную карту (ID-карту) гражданина Республики Беларусь. С развитием информационных технологий, цифровой экономики, функционирующих во многих сферах, все большее значение приобретает защита от возрастающего числа киберугроз. С каждым днем схемы киберпреступлений становятся сложнее, совершенствуются способы обеспечения сетевой анонимности, все чаще появляются новые риски, вызовы и угрозы в информационном пространстве. Рост количества киберпреступлений наносят значительный ущерб, что приводит производителей к необходимости инвестирования в информационную безопасность.

Таким образом, актуальными для государств становится решение вопросов, связанных с обеспечением информационной безопасности. С целью защитить киберпространство и информационные системы создается система, в том числе правовых мер. Так, в Республике Беларусь порядок государственного регулирования и управления в сфере защиты информации закрепляется на уровне Закона Республики Беларусь от 10.11.2008 N 455-З «Об информации, информатизации и защите информации». Правовые и организационные основы

технической и криптографической защиты информации определены Положением о технической и криптографической защите информации, утвержденным Указом Президента Республики Беларусь от 16.04.2013 N 196.

В целях актуализации правовых основ технической и криптографической защиты информации в Беларуси, создания эффективной нормативной правовой базы для отнесения объектов информатизации к критически важным, обеспечения киберустойчивости критически важных объектов информатизации, информационных систем, предотвращения деструктивных информационных воздействий и иных информационных угроз был разработан и принят Указ Президента Республики Беларусь от 09.12.2019 №449 «О совершенствовании государственного регулирования в области защиты информации». Указ направлен на реализацию положений Концепции национальной безопасности и взаимосвязан с Концепцией информационной безопасности. Обеспечение информационной безопасности информационных и инновационных технологий является важнейшей составляющей, способствующей росту цифровой экономики и обеспечению доверия общества к ней.

Таким образом, переход к цифровой экономике с использованием новых технологий – процесс в современных условиях закономерный. Изменения, которые влечет внедрение новых инструментов во многие процессы и сферы жизнедеятельности приводят к открытию новых возможностей для общества и субъектов хозяйствования. Вместе с тем, развитие указанных процессов требует решения проблемы предупреждения возможных угроз в условиях новых вызовов цифровой экономики.

#### **Список использованной литературы**

1. <https://belretail.by/news/mirovoy-ryinok-ecommerce-v-godu-vyiros-na-analitika-internet-retailer#:~:text=%D0%9E%D0%B1%D1%8A%D0%B5%D0%BC%20%D0%BC%D0%B8%D1%80%B3%D0%BE%D0%B4>.



**Квич Володимир,**  
Здобувач вищої освіти ОС «Бакалавр»  
спеціальності «Менеджмент»  
Науковий керівник: **Покотильська Н.В.**  
канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та адміністрування  
Подільський державний аграрно-технічний університет,  
м. Кам'янець-Подільський

## **СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗІ ТВАРИННИЦТВА В УКРАЇНІ**

Тваринництво є важливою галуззю національної економіки, яка забезпечує населення продуктами харчування, переробну промисловість – сировиною, а також сприяє створенню необхідних державних резервів тваринницької продукції [4]. Проте фактичний стан галузі нині не відповідає її потенційним можливостям і потребує додаткової уваги з боку держави.

У тваринництві існує низка проблем, які потребують вирішення. Це і недостатня кормова база, і здебільшого низька якість продукції, і відсутність стабільності у державній підтримці сільгоспвиробників, непрогнозована цінова політика, нерозвинений експортний потенціал, і, як наслідок, відсутність ринків збуту тощо. Усе це негативно позначається на галузі і, зокрема, на можливості залучення інвестицій.

У сьогоденних умовах невизначеності, розвитку соціально-економічних диспропорцій, політичної та економічної кризи в Україні, а також військового конфлікту у нашій країні назріла потреба в упорядкуванні, визначенні, конкретизації ідей теорії та практики щодо розвитку галузі тваринництва та інвестиційної привабливості для інвестора.

До складу тваринництва України входить скотарство, свинарство, птахівництво, вівчарство та менш поширені рибицтво, бджільництво,

звірівництво та інші. Скотарство як найбільш складна і надзвичайно важлива галузь сільського господарства є найважливішим індикатором стану тваринницької галузі [5, с. 19].

Вона ґрунтується на розведенні великої рогатої худоби. У галузі зосереджено 65 % умовного продуктивного поголів'я худоби. Головна її продукція - м'ясо і молоко. Залежно від того визначають такі напрями спеціалізації скотарства: молочний, молочно-м'ясний, м'ясний і м'ясомолочний [2]. В Україні найпоширенішими є червона степова, чорно-ряба та симентальська породи великої рогатої худоби. В окремих областях і районах поширені лебединська, бура карпатська, червона поліська, українська білоголова породи.

Нині в Україні створюються нові молочні та м'ясні породи й типи великої рогатої худоби: українська м'ясна, волинська м'ясна та ін. З метою створення нових м'ясних порід худоби в країну імпортують такі м'ясні породи, як абердин-ангуську, герефордську, кіанську, шароле [3].

Так протягом останніх років поголів'я ВРХ скоротилося майже у 7 разів, у тому числі корів у 4 рази.

Однією з ефективних галузей тваринництва є свинарство. Воно забезпечує населення цінними продуктами харчування, такими, як м'ясо, сало.

Найбільш поширеними вітчизняними породами свиней в Україні є велика біла, українська степова біла, миргородська, а серед зарубіжних – ландрас і дюрок. Серед перспективних порід для одержання нежирної свинини – полтавська і українська м'ясні.

Провідні позиції в галузі тваринництва на сьогодні займає птахівництво. Народногосподарське значення птахівництва визначається його можливістю постачати цінні продукти харчування - яйця і м'ясо, які характеризуються високою поживністю, відмінними дієтичними і смаковими якостями. Побічну продукцію птиці ефективно використовують у народному господарстві. Так пух і пір'я є цінною сировиною для легкої промисловості. Послід птиці багатий на протеїн (25-40 %), фосфор та інші мінеральні речовини, тому його

використовують як органічне добриво. Після висушування послід можна згодовувати великій рогатій худобі і свиням. Наявність у його складі сечової кислоти дає можливість використовувати послід для виготовлення медичних препаратів. Із відходів забою та інкубації яєць виготовляють сухі білкові корми, що містять 50-85 % протеїну, всі незамінні амінокислоти, вітамін В12 та інші поживні речовини [1, с. 333].

В Україні вирощують курей, індичок, качок, гусей, цесарок, перепілок та ін.

Ринок продукції тваринництва займає важливе місце в загальному ринку продовольства України. Від його рівня й розвитку залежить забезпечення потреб населення продуктами харчування, що виробляються з тваринницької продукції, тому, як і інші ринки, він має свої особливості: якісно виділяється серед інших ринків сукупністю товарів, що реалізуються на ньому. Товари об'єднані в певні групи, як-от: м'ясо і м'ясопродукти, молоко і молокопродукти, яйця; має високий рівень взаємозамінності і низьку еластичність за доходами, а обумовленість обсягів виробництва товарів забезпечується не лише платоспроможним попитом, але й фізіологічними нормами споживання; на ньому реалізуються товари першочергової необхідності — продукти харчування, що мають найважливіше значення для існування людини; він є визначальним результатом функціонування сільського господарства та переробних галузей; безперервність функціонування ринку, що викликано необхідністю щоденного задоволення потреб у харчуванні; продукція усіх виробників є відносно однорідною [2, с. 9-10].

Як специфічний вид ринку, він водночас є і складною економічною системою, стан і можливості розвитку якої визначаються чинниками, що охоплюють комплекс природно-кліматичних, організаційно-економічних, науково-технічних, соціальних та політичних умов функціонування.

Сьогодні на ринку ситуація з виробництвом та реалізацією тваринницької продукції залишається досить складною. Невирішеною є проблема забезпечення м'ясом та м'ясними продуктами власного виробництва. Значно

знизився рівень споживання цієї продукції у розрахунку на одну особу. У зіставленні з європейцем чи американцем, українець у середньому за рік споживає їх у 2 рази менше.

Отже, до актуальних напрямів розвитку тваринництва належить збільшення виробництва продукції за рахунок підвищення рівня реалізації генетичної здібності тварин та збільшення поголів'я великої рогатої худоби, свиней та птиці. Необхідно відновити та розвивати племінну базу вітчизняного тваринництва і матеріально зацікавити племінні господарства вирощувати високоякісних тварин, з урахуванням сучасних методів його оцінки.

Незважаючи на неабиякий потенціал України в розвитку тваринництва, а саме: наявність сприятливих природно-кліматичних, земельних, трудових ресурсів тощо, ця галузь сільського господарства перебуває в досить важкому стані. В умовах світової кризи вітчизняне тваринництво потребує ще більш ефективного державного захисту.

### **Список використаних джерел**

1. Бусенко О. Т., Столюк В. Д., Могильний О. Й. Технологія виробництва продукції тваринництва: підручник. Київ: Вища освіта, 2005. 496 с.
2. Месель-Веселяк В. Я., Мазуренко О. В. Розвиток м'ясопродуктового підкомплексу України. Київ : ННЦ ІАЕ, 2004. 198 с.
3. Пархомець М. К. Організаційно-економічні основи розвитку молочно-продуктового підкомплексу в ринкових умовах : монографія. Тернопіль : Економічна думка, 2005. 346 с.
4. Покотильська Н.В. Формування ринку продукції тваринництва в Хмельницькій області. Інноваційна економіка. 2013. №11(49). С. 84-89.
5. Пуцентейло П. Р. Особливості функціонування галузі м'ясного скотарства в умовах кризи. Зб. наук. праць Таврійського державного агротехнологічного університету (ек. науки). Мелітополь: Вид-во Мелітопольська типографія «Люкс», 2010. № 2 (10). 446 с.

**Квич Володимир,**  
Здобувач вищої освіти ОС «Бакалавр»  
спеціальності «Менеджмент»  
Науковий керівник: **Покотильська Н.В.**  
канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та адміністрування  
Подільський державний аграрно-технічний університет,  
м. Кам'янець-Подільський

## **ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Мотивація є однією з провідних функцій управління, оскільки досягнення основної мети залежить від злагодженості роботи людей. Кожен ефективний керівник намагається переконати працівників працювати краще, створити у них внутрішні мотиви до активної трудової діяльності, підтримувати зацікавленість у праці, ініціювати переживання задоволення від отриманих результатів. Важливо також, щоб працівники домагалися досягнення цілей організації добровільно і творчо. Проте, на практиці часто спостерігається картина невмілого застосування системи мотивації, і як результат висока плинність кадрів, низькі результати діяльності. Варто застосовувати не лише матеріальну мотивацію, а й моральну. Котра в деяких випадках є більш дієвою, та раціональною в порівнянні з грошовою винагородою за виконану роботу [3].

Фактором мотивації насамперед виступає система стимулювання праці. Висока роль індивідуальних заходів матеріального і морального стимулювання до високопродуктивної праці: встановлення рівня грошової винагороди, тарифних ставок, доплат, премій, підвищення професійного розряду, доручення складних і відповідальних завдань, відрядження на навчання за рахунок підприємства [4, с. 275].

Провідна роль у процесі мотивації належить потребам людини, які в «укрупненому» вигляді можуть розглядатися як сукупність трьох основних

груп: матеріальних, трудових і статусних. Тому мотивацію, доцільно поділяти на матеріальну і нематеріальну. Матеріальна мотивація – це найбільш очевидний спосіб винагороди працівників. Вона являє собою систему матеріальних стимулів праці, ціллю якої є забезпечення співвідношення заробітної плати працівників з кількістю і якістю праці [2].

Під матеріальною мотивацією слід розуміти прагнення достатку, певного рівня добробуту, матеріального стандарту життя. Прагнення людини до поліпшення свого добробуту зумовлює необхідність збільшення трудового внеску, а отже, і збільшення кількості, якості та результативності праці. Особливо актуальною є проблема матеріальної мотивації для країн з ринковою економікою, до яких належить і Україна. Це зумовлене принаймні двома причинами: низьким рівнем доходів, деформаціями в їхній структурі та диференціації; необхідністю становлення нових за змістом форм і методів матеріального стимулювання зайнятих в економіці.

Провідна роль у матеріальній мотивації трудової діяльності належить заробітній платі як основній формі доходу найманих працівників. По-перше, вищий рівень заробітної плати сприяє зниженню плинності кадрів, а отже, забезпечує формування стабільного трудового колективу. У разі зниження плинності персоналу роботодавець має можливість скоротити витрати на його найм і навчання, спрямувавши вивільнені кошти на розвиток виробництва, що, у свою чергу, забезпечить підвищення конкурентоспроможності продукції. По-друге, проведення політики високої заробітної плати дає змогу відібрати на ринку праці найбільш підготовлених, досвідчених, ініціативних, орієнтованих на успіх працівників, продуктивність праці яких потенційно вища за середній рівень. Керівники повинні використовувати різноманітні методи матеріальної мотивації, тобто крім зарплати мають бути грошові виплати (премії) за результатами роботи чи спеціальні індивідуальні винагороди як визнання цінності того чи іншого працівника [1].

Слід зазначити, що сьогодні заслуговують на увагу сучасні системи мотивації персоналу, що застосовуються в західних фірмах, а саме матеріальні

винагороди: ставка заробітної плати; додаткові виплати; участь в акціонерному капіталі; медичне обслуговування; страхування; відпочинок за містом.

Не менш важливе значення відіграє нематеріальна мотивація. Вона направлена на підвищення лояльності співробітників до компанії одночасно із зниженням витрат на компенсацію співробітникам їх трудовитрат. Під нематеріальним ми розуміємо такі заохочення до високорезультативної роботи, які не видаються співробітнику у вигляді готівки чи безготівкових грошей, але можуть потребувати від компанії інвестицій в якість робочої сили, а саме: можливість розвитку і навчання, планування кар'єри, оздоровлення, пільгове харчування тощо. Основний ефект який досягається до допомогою нематеріальної мотивації - це підвищення рівня лояльності та зацікавленості співробітників в компанії.

Цікавим способом удосконалення мотивації праці є мотивація вільним часом або модульна система компенсації вільним часом. Особливість мотивації вільним часом полягає в тому, що розходження в навантаженні працівників, які обумовлені роботою в різний час доби і дні тижня, компенсуються безпосередньо наданням вільного часу, а не грошовими надбавками, як це прийнято в традиційній системі. Ця форма немонетарної мотивації поки не одержала поширення у практиці українських підприємств, але досвід використання її зарубіжними фірмами свідчить про необхідність впровадження системи компенсації вільним часом на підприємствах цих країн. Використання гнучких форм зайнятості (скорочений робочий день, збільшення відпустки, гнучкий графік роботи, надання відгулів та ін.) надає можливість вибору працездатному населенню між робочим часом та відпочинком [5].

До моральних способів мотивації відноситься визнання заслуг (особисте та публічне). Суть особистого визнання полягає в тому, що працівники, які позитивно виділилися у справах підприємства, згадуються в доповідях вищому керівництву фірми чи особисто представляються йому, одержують право підпису відповідальних документів, у розробці яких вони брали участь, персонально вітаються дирекцією з нагоди свят чи сімейних дат.

Варто запропонувати наступні методи нематеріальної мотивації персоналу: постановка перед працівниками чітко сформульованих і досяжних цілей; систематичний аналіз успішно досягнутих працівниками цілей; залучення працівників до різних програм навчання і підвищення кваліфікації; створення якомога прозорішої системи оцінки і оплати їх праці; делегування працівникам управлінських повноважень; підвищення персональної відповідальності кожного працівника з наданням права вибору методів вирішення поставлених задач; публічне визнання успіхів працівників в роботі, підтвердження їх цінності для підприємства різними доступними для керівництва способами; увага безпосереднього керівництва до думки працівників; створення атмосфери відкритого суперництва з регулярним підведенням підсумків змагання; наділення працівників владними повноваженнями при проведенні не виробничих заходів.

### **Список використаних джерел**

1. Грифін Р., Яцура В. Основи менеджменту: підручник. Львів: БаК, 2001. 624 с.
2. Маркіна І. А. Менеджмент підприємства. Науковий посібник для студентів вищих навчальних закладів. К.: НМЦ «Укоопосвіта», 2000. 268 с.
3. Покотильська Н. В., Деренко О. М. Особливості мотивації та оплати праці в аграрних підприємствах Хмельницької області. Збірник наукових праць ПДАТУ. Кам'янець-Подільський: ТОВ «Друк-Сервіс», 2012. Випуск 20. Том 2. С. 240-243.
4. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підручник. К.: Академвидав, 2003. 608 с.
5. Черкасов В. В., Платонов С.В., Третьак В.И. Управленческая деятельность менеджера. Основы менеджмента. К.: Ваклер, Атлант, 1998. 470 с.



**Іваськів Наталія,**  
здобувач вищої освіти ОС «Магістр»  
Спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»  
Науковий керівник: **Чикуркова А.Д.,**  
д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту,  
публічного управління та адміністрування  
Подільський державно аграрно-технічний університет,  
м. Кам'янець-Подільський

## **МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ ЯК ЕЛЕМЕНТ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ**

В основу місцевого самоврядування кожної країни світу покладені національні теорії місцевого самоврядування. Найбільш поширеними з них є громадівська (Італія, Франція, Угорщина), державницька (Китай, Лівія) та змішана теорії. Зміст кожної із зазначених теорій визначається визнанням пріоритетного суб'єкта місцевого самоврядування - громади та держави, або ж дуалізму їх пріоритетності.

Найбільшого поширення у світі набула громадівська теорія, сприйнята більшістю держав Європи. В основі цієї концепції місцевого самоврядування лежить ідея природних прав територіальної громади, її своєрідного "суверенітету" стосовно держави, яка лише визнає та гарантує природні права територіальної громади. Прихильники цієї концепції розглядають громаду як самостійне джерело такої публічної влади, яка не належить державі, а є самостійною публічною владою, так званою "муніципальною".

Водночас на базі громадівської теорії місцевого самоврядування сформувалося дві моделі місцевого самоврядування – англосаксонська (Австралія, Канада, США) і континентального права (Італія, Франція). Англосаксонська модель передбачає здійснення місцевого самоврядування виключно органами самоорганізації населення на місцях, без будь-якого

втручання в цю сферу, а континентальна (романо-германська) передбачає здійснення місцевого самоврядування як суб'єктами місцевого самоврядування, так і органами державної виконавчої влади на місцях, з мінімальним втручанням останніх у справи місцевого самоврядування.

В Україні на сьогодні реалізована континентальна громадівська модель місцевого самоврядування, основні принципи якої закріплені в Конституції та законах України.

Місцеве самоврядування здійснюється територіальними громадами сіл, селищ, міст як безпосередньо, так і через сільські, селищні, міські ради та їх виконавчі органи, а також через районні та обласні ради, які представляють спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ і міст.

Місцеве самоврядування в Україні – це гарантоване державою право та реальна здатність територіальної громади – жителів села чи добровільного об'єднання у сільську громаду жителів кількох сіл, селища, міста – самостійно або під відповідальність органів та посадових осіб місцевого самоврядування вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України.

Ефективне функціонування місцевого самоврядування в контексті оптимізації владної структури є важливим у зв'язку з існуванням: варіативності конституційного закріплення існування та розвитку цього інституту; інваріантності інституту місцевого самоврядування як невід'ємної складової демократичного ладу; певної послідовності, яка спостерігається між ефективною дією інституту місцевого самоврядування та успішністю існування демократичного ладу в державі. Виділення умов оптимального функціонування місцевого рівня влади в державі відображається у міжнародних правових документах, зокрема, в Європейській хартії місцевого самоврядування. Місцеве самоврядування виступає одним з найважливіших інститутів демократії, необхідним елементом організації демократичного громадянського суспільства.

**Система місцевого самоврядування включає:**

- територіальну громаду;
- сільську, селищну, міську раду;

- сільського, селищного, міського голову;
- виконавчі органи сільської, селищної, міської ради;
- районні та обласні ради, що представляють спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ, міст;
- органи самоорганізації населення.

Сільські, селищні, міські ради є органами місцевого самоврядування, що представляють відповідні територіальні громади та здійснюють від їх імені та в їх інтересах функції і повноваження місцевого самоврядування, визначені Конституцією України, законами.

**Основними завданнями органів самоорганізації населення є:**

- 1) створення умов для участі жителів у вирішенні питань місцевого значення;
- 2) задоволення соціальних, культурних, побутових та інших потреб жителів шляхом сприяння у наданні їм відповідних послуг;
- 3) участь у реалізації соціально-економічного, культурного розвитку відповідної території, інших місцевих програм.

Реальна ефективність роботи органів місцевого самоврядування має залежати від повноти і чіткості визначення їх функцій. Особливе місце у системі публічного адміністрування посідають органи місцевого самоврядування, ефективна дія яких є умовою забезпечення реалізації процесу децентралізації влади. Належне функціонування органів центрального рівня держави, що прагне оптимізувати відносини суб'єктів влади, забезпечується відповідними механізмами. До них належать: законодавче визначення функцій; існування механізмів державного втручання у справи органів місцевого рівня у випадку порушення ними конституційних обов'язків по відношенню до розвитку регіону. За центральним рівнем влади має залишатися певний комплекс повноважень, функції загальних справ. Ці функції визначаються як найбільш загальні напрями розвитку та забезпечення нормальної життєдіяльності держави.

Отже, децентралізація є кращим методом організації надання громадських послуг. Для цього є свої причини. По-перше, складність сучасних суспільств та їх проблеми наводять на думку, що найкращі рішення приймаються з більшим залученням громадськості та за умови більш творчого підходу. Централізовані системи є надто закритими, щоб швидко пристосовуватися до сучасних змін. По-друге, і це особливо стосується суспільств на стадії демократичних та економічних трансформацій, існує необхідність створити так звані громадянські общини, які надають можливість населенню впливати на прийняття рішень.

### **Список використаних джерел**

1. Скидан О. Публічне управління та адміністрування Навчальний посібник. Житомир. 2017.
2. Сухоруков А. І., Харазішвілі Ю.М. Моделювання та прогнозування соціально-економічного розвитку регіонів України: монографія. К. : НІСД, 2012. 368 с.
3. Чикуркова А.Д. Міжнародний досвід оцінки ефективності публічного управління. Наука і освіта в інтелектуально-інноваційному розвитку суспільства»: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. (16-17 травня 2019 року). Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2019. С. 205-207.
4. Чикуркова А., Белко І. Планування як складова стратегічного управління розвитком підприємств. Науково-економічний розвиток: менеджмент, фінанси та аудит: Матеріали міжнар. наук.–практ. конф. ( м. Київ, 24-25 липня 2015 року). - К. ; ГО «Київський економічний науковий центр», 2015. Вип. 2. С. 9-12.
5. Чикуркова А.Д., Бочкарьова О.В. Наукові підходи до визначення ефективності публічного управління. Сучасні напрями та перспективи розвитку агро- та електроінженерії: зб. тез міжнар. наук.-практ. конф., (Бережани, Тернопільська обл., 16 листопада 2018 року). Бережани: ФОП Паляниця В. А., 2018. С. 112-114.

**Клименко К.В.,**

канд. екон. наук, завідувач відділу бюджетної системи НДФІ ДННУ  
«Академія фінансового управління», м. Київ, Україна

**Савостьяненко М.В.,**

старший науковий співробітник відділу міжнародних фінансів та  
фінансової безпеки НДФІ ДННУ «Академія фінансового управління»  
м. Київ, Україна

## **АНТИКРИЗОВІ ЗАХОДИ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ COVID-19**

Поширення пандемії COVID-19 спричинило суттєве уповільнення економічної активності в країнах з ринком, що формується, і вже у 2020 р прогнозувалося скорочення їх обсягу виробництва на 3,3 %. Центральні банки країн з ринком, що формується зі свого боку оперативно і рішуче вжили не менш безпрецедентних заходів, використовуючи різні інструменти політики.

Це значною мірою сприяло стабілізації ситуації на ринках і підтримало їх функціонування. Практично всі центральні банки знизили ставки, більшість банків провели інтервенції на валютних ринках, і майже половина з них скоротила норму обов'язкових резервів для банків, що забезпечило фінансову систему ліквідністю і сприяло пом'якшенню умов кредитування.

Центральні банки близько 20 країн з ринком, що формується вперше застосували заходи кількісного пом'якшення, які офіційно відомі як програми покупки активів, державних облігацій і боргові інструментів приватного сектора, з метою знизити рівень стресу і підтримати функціонування ринків. Як показує дослідження, представлене в «Доповіді з питань глобальної фінансової стабільності», ці програми покупки активів в цілому виявилися ефективними, в тому числі сприяли стабілізації місцевих фінансових ринків [1].

Підтримуючи заходи політики згортатимуть поступово після досягнення повного контролю над процесами подолання пандемії, а економічну політику

слід спрямувати в першу чергу на відновлення буферних резервів банків, зміцнення системи регулювання небанківських фінансових організацій і посилення пруденційного нагляду для стримування надмірного прийняття ризику в умовах більш тривалого періоду більш низьких процентних ставок.

На думку представників МВФ відновлення світової економіки є більш швидким, але воно нерівномірне, і присутні також тривожні ознаки зростання розриву між розвиненими країнами і економіками, що розвиваються. Так, в січні 2021 р. прогнозувалося зростання світової економіки в 2021 р. на рівні 5,5% [2]. Однак з'являються перспективи прискореного відновлення завдяки додатковому бюджетному стимулюванню, особливо в США, і перспективам більш масштабної вакцинації.

У той же час ВВП в більшості країн залишається істотно нижчим докризових показників. Китай вже значною мірою завершив своє відновлення, повернувшись до докризових рівнів зростання, випереджаючи всі великі економіки, але за його межами є тривожні ознаки того, що зростає розрив між розвиненими економіками і тими, що розвиваються.

За прогнозом МВФ, сукупний дохід на душу населення в країнах з ринковою економікою і в країнах, що розвиваються, за винятком Китаю, в період між 2020 і 2022 роком буде на 22% нижче, ніж якби пандемії не було. Це призведе до того, що з початку пандемії за межею бідності опиняться майже 90 млн. осіб.

На думку МВФ серед істотних майбутніх ризиків – відсутність масштабної вакцинації до 2022 р. у країнах з низьким рівнем доходу і поширення нових штамів коронавірусу, які с свою чергу загрожують знизити ефективність існуючих вакцин і підірвати або уповільнити процес відновлення [2].

Так, актуальним питанням є запланований МВФ новий розподіл СПЗ (спеціальних прав запозичення) на суму 650 млрд. дол. США, з метою допомоги відновлення світової економіки внаслідок пандемії [3]. На погляд, директорки-розпорядниці МВФ Кристаліни Георгієвої (Kristalina Georgieva), такий випуск СПЗ забезпечить довготривалу потребу світової економіки у

резервах, що зможе допомогти усім країнам-членам МВФ та підтримати світову економіку на шляху відновлення. Відповідна підтримка збільшить ліквідність світової економічної системи шляхом збільшення резервів 190 країн-членів. Співробітники МВФ працюватимуть над підвищенням прозорості у використанні СПЗ, та водночас враховуватимуть особливість СПЗ як резервного активу. Паралельно співробітники також вивчатимуть можливості перерозподілу СПЗ від країн-членів із стабільним фінансовим станом на підтримку вразливих країн із низьким рівнем доходу. Це також дозволить звільнити вкрай необхідні ресурси для країн-членів для боротьби з пандемією, для підтримки програм вакцинації та інших невідкладних заходів[4].

Щодо України, то наразі МВФ продовжує переговори щодо першого перегляду програми Stand-by і узгодження набору реформ, необхідних для забезпечення стійкості бюджету в середньостроковій перспективі й захисту стабільності фінансового сектору. Так, МВФ 9 червня 2020 року затвердив 18-місячну програму Stand-by для України на суму 3,6 млрд СДР (близько 5 млрд. дол. США) з негайним виділенням 2,1 млрд дол. США першого траншу. Після виділення першого траншу було заплановано чотири перегляди програми протягом 2020-2021 рр. Розміри другого і третього траншу мали скласти – по 700 млн. дол. США, третього – 560 млн. дол. США і заключного четвертого – 980 млн. дол. США. Передбачалося, що віртуальна місія з першого перегляду програми працюватиме 13-23 липня 2020 р., проте цей план було порушено [5].

На думку представника МВФ Джеррі Райс ((Gerry Rice)), порядок денний на наступні кілька місяців полягає в тому, щоб продовжити обговорення набору реформ, необхідних для забезпечення стійкості бюджету в середньостроковій перспективі й захисту стабільності фінансового сектору.

МВФ очікує від України завершення реалізації цих структурних реформ попри складні умови, спричинені пандемією, щоб забезпечити інклюзивне зростання економіки після коронакризи. Тому для України важливо продовжити рух уперед у створенні умов для інклюзивного зростання після кризи. [6].

Серед проблемних питань називають, зокрема, ухвалення закону про Вищу раду правосуддя і зняття побоювань МВФ щодо втручання в роботу НАБУ і САП. Для позитивного результату необхідно також ухвалення вже внесених до Верховної Ради нових поправок до закону про НБУ, банки і відмова від обмеження цін, введених цієї зими на енергоринку, а також більша зрозумілість щодо бюджетних планів на 2022 рік і аудиту COVID-фонду [7].

### **Список використаних джерел**

1. Страны с формирующимся рынком и страны с пограничной экономикой: инструменты политики во времена финансовых потрясений. URL: <https://www.imf.org/ru/News/Articles/2020/10/23/blog-emerging-and-frontier-markets-policy-tools-in-times-of-financial-stress>
2. Geoffrey Okamoto. Global Economy 2021: Prospects and Challenges. URL: <https://www.imf.org/en/News/Articles/2021/03/20/sp-global-economy-2021-prospects-and-challenges>
3. IMF Executive Directors Discuss a New SDR Allocation of US\$650 billion to Boost Reserves, Help Global Recovery from COVID-19. URL: <https://www.imf.org/en/News/Articles/2021/03/23/pr2177-imf-execdir-discuss-new-sdr-allocation-us-650b-boost-reserves-help-global-recovery-covid19>
4. МВФ планує виділити 650 мільярдів на відновлення світової економіки. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2021/03/24/672255/>
5. МВФ і Україна в найближчі кілька місяців продовжать обговорення реформ у бюджетній і фіскальній сферах - фонд. URL: <https://ua.interfax.com.ua/news/economic/732929.html>
6. МВФ радить Україні зосередитися на структурних реформах. URL: <https://finclub.net/ua/news/mvf-radyt-ukraini-zoseredytysia-na-strukturnykh-reformakh.html>
7. МВФ: у найближчі місяці триватиме обговорення необхідних реформ в Україні. URL: <http://finbalance.com.ua/news/mvf-v-nayblizhchi-misyatsi-trivatime-obhovorenniya-z-vladoyu-ukrani-neobkhidnykh-reform>



**Колендзян Валерія,**  
Здобувач вищої освіти ОС «Бакалавр»  
спеціальності «Фінанси, банківська справа та страхування»  
Науковий керівник: **Роляк А. О.,**  
канд.пед.наук, доцент кафедри іноземних мов,  
Подільський державний аграрно-технічний  
університет,  
м. Кам'янець-Подільський

## **THE FUNCTIONS OF MONEY: COMBINING HISTORY WITH POSTMODERNITY**

We are going to start our discussion from the detailed definition of the major problem of our theme: What are the functions of money in a postmodern society? We want to point out that the abovementioned question is important both in comparative analysis of the theme and in learning business English [4]. Moreover the main part of learning English in the economic perspective is to acquire the skills of practical knowledge of a foreign language in different types of speech activity in the scope of topics due to professional needs; translation texts in the professional field from the foreign language into the native [5].

The proposed theme was the subject of the problem-based English lesson, so we want to generalize some vital points discussed as a subject matter. There are some basic tasks that money always performed and is still performing in the postmodern age.

The medium of exchange. Money's most important function is as a medium of exchange to facilitate transactions. Without money, all transactions would have to be conducted by barter, which involves direct exchange of one good or service for another. The difficulty with a barter system is that in order to obtain a particular good or service from a supplier, one has to possess a good or service of equal value, which the supplier also desires. In other words, in a barter system, exchange can take place only if there is a double coincidence of wants between two transacting parties. The

likelihood of a double coincidence of wants, however, is small and makes the exchange of goods and services rather difficult [6]. Money effectively eliminates the double coincidence of wants problem by serving as a medium of exchange that is accepted in all transactions, by all parties, regardless of whether they desire each others' goods and services.

The use of money as a medium of exchange makes possible a great extenuation of the principle of specialization [1]. In an advanced society the use of money allows us to exchange hours of labour for an amazing variety of goods and services. Such exchanges are taken for granted yet they would be inconvenient without the use of money.

The medium of value and unit of account. The first step in the use of money was probably the adoption of some commodity as a unit of account or measure of value. Money, most likely, came into use within the barter system as a means where by the values of different goods could be compared [3]. The direct exchange of goods for goods would raise all sorts of problems regarding valuation. The problem of exchange rates is easily solved when all other commodities are valued in terms of a single commodity which then acts as a standard of value. Money now serves as such a standard and when all economic goods are given money values (i.e. prices), we know, immediately, the value of one commodity in terms of any other commodity [1].

Money also functions as a unit of account, providing a common measure of the value of goods and services being exchanged. Knowing the value or price of a good, in terms of money, enables both the supplier and the purchaser of the good to make decisions about how much of the good to supply and how much of the good to purchase [2].

Money as a store of wealth. Once a commodity becomes universally acceptable in exchange for goods and services, it is possible to store wealth by holding a stock of this commodity. It is a great convenience to hold wealth in the form of money. Consider the problems of holding wealth in the form of some other commodity, say wheat [3]. It may deteriorate, it is costly to store and there will be significant handling

costs in accumulating and distributing it. In addition, its money value may fall when it is being stored. The great disadvantage of holding wealth in the form of money has become very apparent in recent years — during periods of inflation its exchange value falls [6].

Means of making deferred payments. An important function of money in the modern world, where so much business is conducted on the basis of credit, is to serve as a means of deferred payment. When goods are supplied on credit, the buyer has immediate use of them but does not have to make an immediate payment. The goods can be paid for three, or perhaps six, months after delivery. In the case of hire purchase contracts, the buyer takes immediate delivery but pays by means of installments spread over one, two, or three years [6]. The above function is somehow related to the first, as it creates credit and allows transactions to be settled in the future. To be a standard of deferred payment, money must be an accepted way to value and settle a debt in the future [1].

Precious metals as money. Especially in the past, gold and other precious metals have been successfully used as money in many societies. It is due to the following:

- They were a good medium of exchange for transactions settled immediately or in the future, as their value was known, they could be easily divisible, were difficult to counterfeit, and had a high value relative to their weight [3].
- Precious metals are considered a good store of wealth, as they are not perishable goods. However, others would argue that their success as stores of wealth also depended on people's expectations. They are expected to maintain their value because others would keep valuing them in the future due to the expectations that the demand for items, such as jewelry and ornaments, would continue to be strong [2].
- They were good and simple measures of value. Anybody could easily use grams or ounces of gold to measure the price of goods and services [6].

We consider that this research subject is far-reaching. The necessity of continuous study is determined by the importance of the discussed problems [4]. We see the prospects for further comparative investigation in the tools, technology and control

principles of monetary policies implementation both in European and Ukrainian dimensions

### **Список використаних джерел**

1. Belichenko A.G., Zhelyabin V.A. Economic substantiation of economic decisions. Guidelines for practical tasks and independent work. For students of ZDIA specialty "Organization Management" . Zaporizhia: ZDIA. 2004. 94 p.
2. Economic analysis: A textbook for students of higher education specialty 7.050106 "Accounting and Auditing" / FF Butinka [Ed.]. Zhytomyr: PE "Ruta". 2003. 680 p.
3. Harford T. The Undercover Economist. 2012. USA: Oxford University Press. 290 p.
4. Roliak A.O. Competence-based “Professional Foreign language” Educational Programs for Students of Economic Specialties: Ukrainian through European Dimension. Science and Education a New Dimension. Pedagogy and Psychology, VIII. – 89 (221). – 2020. - P. 15-18. <https://doi.org/10.31174/SEND-PP2020-221VIII89-03>
5. Roliak A. Education Programs of Professional English Course for Management Students in Ukrainian Environment: Competence Approach. Development of Modern Science Under Global Changes: Conference Proceedings, 22thMay, 2020. Riga, Latvia: Baltija Publishing. -25-28. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-588-52-5>
6. Rosenberg N. Exploring the Black Box: Technology, Economics and History. 1993. Cambridge University Press. 234 p.

**Колендзян Валерія,**  
здобувач вищої освіти ОС «Бакалавр»  
Спеціальності «Фінанси, банківська справа та страхування»  
**Науковий керівник: Кучер О. В.,**  
канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту,  
Подільський держаний аграрно-технічний університет,  
м. Кам'янець-Подільський

## **ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ АГРАРНОГО РИНКУ**

Аграрний ринок являє собою систему соціально-економічних відносин у сфері обміну сільськогосподарської сировини, продовольства і ресурсів, має складну структуру і охоплює усі сфери агропромислового комплексу. У широкому сенсі, аграрний ринок - це система товарно-грошових відносин між продавцями і покупцями сільськогосподарської продукції, продовольства, агротехнологій, засобів виробництва і науково-технічної продукції для агропромислового виробництва, заснованого на дотриманні вимог закону попиту і пропозиції, вільному підприємництві і ціноутворенні, рівноправності і конкуренції суб'єктів господарювання за споживача[1].

Ринок аграрної продукції може виконувати як загальні функції, притаманні ринку загалом, так і специфічні [2]. До загальних функцій аграрного ринку можна віднести такі:

1. Регулююча – ринок є найбільшим механізмом саморегулювання товарного проведення, формування основних пропорцій суспільного відтворення та розподілу ресурсів між окремими регіонами та галузями економіки.
2. Розподільча – за допомогою ринку відбувається ефективний розподіл, що забезпечує збалансованість економіки.
3. Стимулююча – ринок виступає стимулятором економічного розвитку, прискорення науково-технічного й суспільного прогресу.

4. Санаційна функція. Через ринкову конкуренцію відбувається очищення суспільного виробництва від економічно слабких, нестійких, нежиттєздатних підприємницьких структур і, навпаки, активно стимулюється розвиток ефективних[3].

5. Інформаційна функція. Ринок являє собою багате джерело інформації, знань про стан справ у господарському житті, необхідних усім його суб'єктам. Через ціни, які постійно змінюються, ринок подає об'єктивну інформацію про кількість, асортименти і якості товарів і послуг, які залишаються на ринок. У результаті цього виробники можуть порівнювати свої індивідуальні видатки на зроблені товари з видатками конкурентів; споживачі – зрівняти величину своїх доходів з ринковими цінами, з можливістю задовольнити свої потреби [7].

Ефективність функціонування аграрного ринку залежить від завдань, які він виконує, та цілей, що за його допомогою досягаються. Виходячи з наведеного розуміння функцій аграрного ринку та їх тлумачення у спеціальній літературі, рекомендується наступний їх перелік: соціальна, виявлення ринкових цін, стимулююча, селективна, координаційно-управлінська [4].

Соціальна функція аграрного ринку є найважливішою і її доцільно розглядати як результативну. Аграрний ринок повинен забезпечувати населення належною кількістю продуктів харчування та продовольством. Важливим є також можливість придбання товарів за доступними цінами [5].

Змістом другої (виявлення ринкових цін) є генерація ринкових цін на сільськогосподарську продукцію та продовольство як цін, що складаються виключно під впливом попиту та пропозиції, врівноважених ринкових цін. Це завдання покладається на ринкову інфраструктуру. Вона є функціональною підсистемою аграрного ринку, його функціональною складовою і відображає особливості здійснення обмінних операцій, торгівлі сільськогосподарською продукцією та продовольством. Одночасно з генерацією ринкових цін вона має виконувати і техніко-економічне завдання сприяння так званому товаропросуванню, тобто переміщенню товарних мас від виробника до споживача. Фізична ринкова інфраструктура включає систему підприємств

різних організаційно-правових форм, що виступають ареною фізичної взаємодії покупців та продавців, попиту та пропозиції. В залежності від конкретних особливостей окремих товарів, як предметів обміну, використовуються такі елементи ринкової інфраструктури: товарні біржі, ф'ючерсні біржі, оптово-продовольчі ринки, ярмарки, аукціони, міські ринки, магазини, ларки, палатки. Близчим часом дістане розвиток електронна торгівля з використанням спеціалізованих інформаційних систем як елементів ринкової інфраструктури [6].

Стимулююча означає заохочення виробництва потрібних споживачеві товарів. Інша форма її прояву – визначення ступеню суспільної необхідності та значимості вироблених товарів.

Селективна функція виконується за допомогою конкуренції. Суть її в тому, що за рахунок дії об'єктивних економічних законів (попиту та пропозиції) конкурентними важелями ринок здійснює відбір найбільш ефективних операторів з боку пропозиції. Витримати конкуренцію зможе лише той, хто запропонує споживачеві більш вдале поєднання ціни та якості.

Координаційно-управлінська функція означає забезпечення дотримання суто ринковими важелями бажаних пропорцій в обсягах виробництва та збуту сільськогосподарської продукції та продовольства в рамках агропромислового комплексу країни з урахуванням зовнішньоекономічних зв'язків [8].

Отже, особливостями функціонування аграрного ринку є просторово визначена система організації господарських зв'язків та функціонування соціально-економічних відносин, що ґрунтуються на засадах вільної купівлі-продажу, конкурентному попиті та пропозиції, через які визначається суспільна цінність.

### **Список використаних джерел**

1. Chykurkova, A., Kucher, O., Hutsol, T., Melnyk, M. Conceptual approaches to analysis and assessment of efficiency of joint stock company

functioning Tourism and Regional Development. Warsaw University of Life Sciences – SGGW 2020. DOI 10.22630/TIRR.2020.14.18

2. Ivanyshyn, V., Kucher, O., Bilyk, T. Marketing strategy formation for the development of organic production in the Ukraine Proceedings of the 2018 International Scientific Conference ‘Economic Sciences for Agribusiness and Rural Economy’ No 1, Warsaw, 7–8 June 2018, pp. 34–39. ISBN 978-83-7583-802-2. <https://doi.org/10.22630/ESARE.2018.1>

3. Misiuk, M., Kucher, O., Zakhodym, M., Ievstafieva, Y. Marketing concepts in the formation of the biomass market in Ukraine Renewable Energy Sources: Engineering, Technology, Innovation ICORES 2018 2019 P. 209-216. eBook ISBN 978-3-030-13888-2, <https://doi.org/10.1007/978-3-030-13888-2>

4. Кучер, О. В. Оцінка розвитку маркетингової діяльності на підприємствах АПК. Університетські наукові записки Часопис Хмельницького університету управління та права № 3 (43). - Хмельницький. 2012. С. 535 – 539.

5. Кучер, О. В., Кучер, В. В. Особливості та перспективи розвитку маркетингу в аграрній сфері. Збірник наукових праць № 15 Подільська державна аграрно-технічний університет м. Кам'янець-Подільський 2007р. с. 170 – 171с.

6. Кучер, О.В., Гофман, М.О. Формування принципів маркетингової збутової політики підприємств. Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка: Економічні науки. Випуск 10 - Кам'янець-Подільський: Абетка, 2015. – С. 174 – 178.

7. Тимофієва Г.С. Світовий ринок аграрної продукції: Особливості участі України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://economic-vistnic.stu.cn.ua/index.pl?task=arcl&l=en&j=33&id=9>.

8. Чорний, Г.М., Ястреб, М.П., Кучер, О.В. Новітній підхід до змісту управлінської діяльності в агроформуваннях. Аграрний інформаційний науково-виробничий журнал: наука і виробництво № 1-3. - К.: Агроінком. . – 2011.- С. 80-84.



**Комарніцька Оксана,**  
аспірант, викладач кафедри фінансів та економіки,  
Подільський навчально-реабілітаційний  
соціально-економічний коледж,  
м. Кам'янець-Подільський

## **РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ ТА ЙОГО ВПЛИВ НА ВНУТРІШНЬОФІРМОВИЙ ПОПИТ І ПРОПОЗИЦІЮ РОБОЧОЇ СИЛИ**

Ефективне функціонування будь-якої організації насамперед визначається ступенем розвитку її персоналу. В умовах сучасного швидкого старіння теоретичних знань, умінь та практичних навичок спроможність організації постійно підвищувати фаховий рівень своїх працівників є одним із найважливіших факторів забезпечення конкурентоспроможності її на ринку.

Крім інших факторів підтримання конкурентоспроможності вітчизняного підприємства на ринку, таких, наприклад, як технології й менеджмент, велике значення має забезпечення певних якісних характеристик персоналу.

Протистояти тенденціям до посилення конкуренції та забезпечити розвиток національних підприємств можливо тільки в умовах гнучкої системи адаптації персоналу до динамічного зовнішнього середовища. Отже, підприємствам так чи інакше необхідно здійснювати істотні витрати у розвиток персоналу [3, с. 122].

Розвиток персоналу – це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно - кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу тощо.

В організації професійний розвиток персоналу має бути комплексним та безперервним процесом.

Рекомендуємо виділити наступні етапи розвитку персоналу:

- визначення потреби у навчанні персоналу;

- формування бюджету навчання;
- визначення цілей та змісту навчання, формування навчальних програм;
- вибір методів та форм навчання;
- здійснення безпосередньо процесу навчання;
- перевірка набутих персоналом професійних знань, умінь і навичок;
- оцінка ефективності навчання [2, с.156].

Найважливішу роль у розвитку персоналу конкурентоспроможного підприємства відіграють лінійні менеджери, тобто керівники проектів. Саме вони володіють інформацією щодо тенденцій на ринку, а також зміни вимог до виконуваної роботи, навички та знання, що потребують їхні підлеглі. Основну роботу з організації розвитку персоналу, як правило, виконують HR-відділи.

Для реалізації стратегії розвитку персоналу надзвичайно важливим є готовність персоналу до змін, адже зазвичай будь які зміни сприймаються опором персоналу, неготовністю до ризиків. Тому реалізація інновацій в системі управління розвитком персоналом повинна супроводитись з великою роботою по подоланню опору змінам.

Одним з потенційних стратегічних альтернатив розвитку персоналу підприємства може стати впровадження технології «Assesment Center» для вдосконалення організації індивідуальних програм розвитку для кожного працівника, планування його кар'єри а також моніторингу доцільності та ефективності розвитку знань, вмінь та навичок в межах чітко визначеної спеціалізації.

«Assesment Center» (Центр оцінки) репрезентує технологію оцінки професійних якостей працівників, що спирається на моделювання ключових аспектів їхньої діяльності. Він дає змогу співробітникам продемонструвати свої знання, вміння, навички, здібності та особисті якості в певних ситуаціях і визначити відповідності компетенцій кадрового складу організації її цілям, стратегії, корпоративній культурі із застосуванням спеціалізованих оціночних процедур.

Метод «Assesment Center» містить імітаційні вправи, що моделюють робочу реальність учасників. Типи вправ поділяються відповідно до робочих ситуацій: усі виробничі завдання працівник вирішує індивідуально, в парі або в групі. Даний метод широко використовується на зарубіжних підприємствах для навчання і розвитку персоналу [1, с. 100-101].

Цей метод є найбільш ефективним для компанії, оскільки він може застосовуватись як для оцінки вищої, так і середньої ланки управління. Пропонується впровадити наступні оціночні процедури: тестування, інтерв'ю, рольові ігри. Комплексне їх поєднання дозволяє сформувати систему моніторингу особистісно-ділових якостей окремих працівників.

За сучасною концепцією менеджменту, яка орієнтується на модель працівника як «соціальної людини» і розглядає персонал як один з ключових ресурсів підприємства, що проявляється в постійному і комплексному розвитку персоналу, максимальної уваги до індивідуальної своєрідності окремих працівників, особливого значення набувають процедури узгодження, гармонізації розвитку особистісних і професійних якостей фахівців, що реалізується шляхом моніторингу особистісно-професійного розвитку.

Впровадження системи моніторингу особистісно-професійного розвитку на підприємстві матиме позитивний вплив на усі етапи розвитку персоналу, що виділяє А.О. Левченко: визначення потреби у навчанні персоналу; формування бюджету навчання; визначення цілей та змісту навчання, формування навчальних програм; вибір методів та форм навчання; здійснення безпосередньо процесу навчання; перевірка набутих персоналом професійних знань, умінь і навичок; оцінка ефективності навчання [2, с. 156].

Процедура моніторингу розвитку персоналу складається з періодичного проведення оцінювання поточного рівня особистісного та професійного розвитку спеціалістів у певній сфері та встановлення нових цілей, які повинен досягнути працівник в чітко визначений період часу.

Особливе значення мають дві обставини. По перше, такий моніторинг повинен давати інтегральну оцінку особистості професіонала як цілісної

системи, що дозволить не випустити з уваги важливі особливості його розвитку. По-друге, для оцінки власне розвитку, динаміки зміни особистісних та професійних якостей, необхідна наявність порівнянності між періодично повторюваними вимірами.

Як показує досвід, збирання даних про розвиток кадрового потенціалу на підприємстві іноді не задовольняє потреби управління розвитком персоналу. Тому виникає потреба запровадження в компанії системи моніторингу розвитку персоналу, яка допоможе створити нову інформаційну базу для підтримки прийняття рішень лінійних менеджерів.

Слід зазначити, що з метою підвищення ефективності розвитку персоналу після завершення навчання працівників та проведення його оцінювання, результати оцінювання повинні доводитися до HR-відділів, керівників структурних підрозділів і самих працівників. Ці результати повинні використовуватися під час подальшого планування розвитку персоналу організації, удосконалення навчальних планів та програм, адаптування їх до цілей компанії. В Україні розвитку кадрового потенціалу приділяється незначна увага, а у багатьох підприємствах він взагалі не існує як цілісна система. За таких умов, стає досить складно залишатись конкурентоспроможним на ринку, особливо якщо йдеться мова про галузі інформаційних технологій.

### **Список використаних джерел**

1. Дяків, О. П. Оцінка персоналу методом ASSESSMENT CENTER / О. П. Дяків, М. В. Пилипчук // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2011. №14 (168). Ч. I. С. 100-104.
2. Левченко А.О. Методичні підходи до управління розвитком персоналу на підприємстві // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету: Економічні науки, вип. 7, ч. II Кіровоград: КНТУ, 2005. С. 155-163.
3. Одегов, Ю. Г. Управління персоналом / Ю. Г. Одегов, М.: Фінстатінформ, 2017. С. 142.

**Комарніцька Оксана,**  
аспірант, викладач кафедри фінансів та економіки,  
Подільський навчально-реабілітаційний  
соціально-економічний коледж,  
м. Кам'янець-Подільський

## **УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ШЛЯХОМ ОРГАНІЗАЦІЇ ЕЛЕКТРОННОГО ДОКУМЕНТООБІГУ**

Бурхливий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій сьогодення спонукає підприємства впроваджувати інноваційні технології в інформаційному забезпеченні їхньої діяльності. Сьогодні це має важливий вплив на успішну реалізацію управлінських функцій та прийнятті влучних стратегічних рішень.

Управління інформаційним забезпечення діяльності підприємства тісно пов'язане як з наявністю інформаційних ресурсів, так із можливістю впровадження інформаційних інновацій у впорядкуванні документаційних потоків підприємства. Ефективна обробка невпинно зростаючих обсягів інформації, основу яких складають документи та масиви даних, можлива тільки при умові їх автоматизованої обробки.

У зв'язку з цим виникає потреба в переорієнтації традиційних підходів в управлінні документаційними та інформаційними потоками. До складу системи управління електронним документообігом підприємства входять наступні інформаційні, документаційні і програмно-технічні ресурси: портали, браузері, клієнтські служби, Call-центри, CRM, SAP, SAS, E-архів, Smartphone, i-pad, notebook, E-mail. Бурхливий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій сьогодення породжують сучасне інформаційне суспільство, в такому стані, який спонукає організації, установи та підприємства впроваджувати новітні інформаційні технології, які вважаються головним чинником успішної реалізації управлінських функцій. Інформація, яку містять документи,

використовується тільки після проведення певного набору ділових операцій (реєстрації, обробки, систематизації та ін.). Ефективна обробка невпинно зростаючих обсягів інформації, основу яких складають потоки документів і масиви даних, можлива, в теперішній час, тільки при умові автоматизації роботи (операцій) з документами і інформацією. Впровадження системи управління електронним документообігом сьогодні є ключовим фактором вдалого і успішного ведення бізнесу.

Типову схему організації електронного документообігу на підприємстві така: вхідні документи надходять в так звану «електронну приймальню» підприємства, де опрацьовуються і перетворюються в електронну форму, після цього передаються в серверний «центр обробки» електронних даних. В будь-який час співробітники мають можливість переглянути за допомогою веб-інтерфейсу інтегрований з центру обробки, потрібний документ, в межах наданого їм доступу; прийняти рішення, чи створити вихідний документ – зворотній документ, або, коли це потрібно, передати електронний документ для прийняття управлінського рішення, затвердження та підписання менеджерам вищої ланки.

Системи електронного документообігу будуть більш високотехнологічними, оптимізованими і зручнішими, якщо впроваджувати їх не тільки на основі перетворення паперових документів в електронну форму, а й застосувати під час створення електронних документів технологію електронних реквізитів – електронно-цифрові підписи. Технологія накладання електронно-цифрових підписів дозволяє відмовитись, при допустимих умовах у межах законодавчих норм, від паперової складової документів. Саме це дає можливість мінімізувати витрати на етапі зберігання оригіналів документів та й безумовно використання даної технології є зручним процесом затвердження та підписання документів.

Система Електронного Документообігу (СЕД) – це автоматизована багатокористувальницька система (комп'ютерна програма), впроваджена на

підприємстві, що дозволяє організувати спільну роботу співробітників з різними електронними документами.

Наведемо приклади сучасних систем управління електронним документообігом на ринку України. Для внутрішнього електронного документообігу - “BAS Документообіг КОПІ”; для обміну електронними документами з контрагентами та іншими організаціями підійдуть системи електронного документообігу – FLYDoc і FREDO ДокМен. FREDO Звіт – сервіс для здачі електронної звітності до Державних органів [3].

Існують різні системи електронного документообігу на ринку України. Але всі види систем електронного документообігу дозволяють автоматизувати операції з електронними документами та вдосконалити діловодство компанії. За міжнародними оцінками, в теперішній час близько 30% всієї інформації на підприємствах зберігається в електронному вигляді і вона може бути як структурована (інтегрується і зберігається в єдиний інформаційний простір) так і не структурована (зберігається на різних інформаційних ресурсах, а також персональних робочих станціях і електронних кабінетах співробітників підприємства). Близько 70% іншої інформації міститься на папері, створюючи труднощі при її опрацюванні та пошуку. Але в перспективі це співвідношення буде змінюватись на користь електронних носіїв інформації. Звичайно, всі документи не стануть виключно електронними, але з стрімким розвитком сучасних технологій інформатизації суспільства і економічного середовища, зрозуміло, що електронна форма зберігання документів в перспективі буде переважати.

Приведена оцінка складу корпоративних документаційних потоків говорить про те, що для ефективного розвитку і успішного здійснення діяльності будь-якої організації питання оптимізації документообігу є досить актуальним, а автоматизація функцій управління, контролю обробки та збереження інформації посідає ключове значення. Ця думка може підтвердитись наступними даними. За аналізом компанії «Siemens Business Services» керівництво підприємств 80% робочого часу витрачає на роботу з

інформацією, співробітник підприємства 30% робочого часу витрачає на операції з документами, кожний внутрішній документ копіюється до 20 разів і до 15% службових документів безповоротно втрачається. За даними журналу «Forbes ASAP», середньостатистичний службовець витрачає щорічно до 150 годин свого робочого часу на пошук втраченої інформації, на роботу з документами витрачається до 40% трудових ресурсів і до 15% доходів підприємств. [2].

Проте, рівень організації електронного документообігу на українському ринку є недостатнім. Але не зважаючи на перешкоди впровадження електронного документообігу спостерігається розвиток даного процесу на національних підприємствах. Удосконалення системи управління документами підприємства дозволить підвищити оперативність та результативність процесу прийняття управлінських рішень, а також підвищити показники ефективності діяльності підприємства. Впровадження системи управління документообігом на підприємстві позитивно впливає на процеси управління підприємством. Ця система дозволяє оптимізувати роботу працівників середнього та нижчого рівня, а саме: підвищення якості роботи працівників за рахунок зменшення помилок при автоматизованій обробці великих обсягів інформації та наборів даних та скорочення часу, витраченого на пошук, обробку необхідних документаційних ресурсів працівниками компанії.

### **Список використаних джерел**

1. Ситник І. П., Мельниченко А. І. Системи електронного документообігу в електронному бізнесі // Наук. вісник Ужгородського національного університету/ Випуск 4, 2015
2. Світовий ринок систем електронного документообігу. URL: <http://easy-code.com.ua/2011/08/svitovij-rinok-sistem-elektronnogo-dokumentooobigu>;
3. Системи електронного документообігу. URL: <https://expresssoft.com.ua/uk/sistemi-elektronnogo-dokumentooobigu-vidi-prikladi-gotovi-rishennja/>



**Комлєв Ігор,**  
здобувач вищої освіти ОС «Бакалавр»  
Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича  
Науковий керівник: **Белей Світлана**  
канд. екон. наук, доцент кафедри обліку і оподаткування  
Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича,  
м. Чернівці

## **УКРАЇНСЬКІ ЛОГІСТИКА ТА МАРКЕТИНГ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ**

Глобалізаційні процеси мають великий вплив як на ділові так і комерційні формації. Ця тенденція також включає в себе поширення глобальної бізнес культури. Природно, це породжує нові інструменти у логістичній сфері, оскільки перехід вітчизняних підприємств до глобального ринку пов'язаний із потраплянням у зону економічної невизначеності й бізнес-ризиків.

Характерно, що питання маркетингу та логістики перебувають у колі уваги вітчизняних учених, зокрема Сохацька О. зазначає, що: «... маркетинг та логістика дають змогу шкодо реагувати на зміни в маркетинговому середовищі, зрозуміти загальний характер та причини цих змін, робити їх прогнози максимально можливими, а також моделювати різні ринкові ситуації при виборі перспективних бізнес-цілей та основних шляхів їх досягнення»[1]. У цьому також переконує і Резнікова Н. [2,3,4].

Логістика відіграє важливу роль у стратегічному розвитку компанії. Оскільки її реалізація забезпечує: стратегічний маркетинговий план для компанії, маркетингові стратегії на певний проміжок часу, логістичні рішення приймаються у сфері постачання, виробництва, реалізації, співпраці з клієнтами та компаніями, які допомагають у бізнесі. Без цих інструментів компанія не зможе існувати та підтримувати стабільність на конкурентному ринку, оскільки не матиме інформації та керованої маркетингової та логістичної політики.

У цих умовах продаж товарів кінцевому споживачеві в логістичних та маркетингових системах є єдиним способом повернути гроші, вкладені у виробництво товарів, максимізувати прибуток. Таким чином, мета збутової політики полягає: по-перше, у точному визначенні попиту на товар і плануванні можливих його продажів; по-друге, у виборі ефективних каналів просування та швидкому продажі товару споживачам; по-третє, у створенні максимальних можливостей для швидкої «зустрічі» товару з кінцевим споживачем.

На сучасному етапі розвитку електронної комерції в Україні багато факторів впливають на управління діловою політикою підприємств при формуванні маркетингу та логістики. До них належать: значний рівень конкуренції між виробниками; наявність невеликої кількості спеціалізованих оптових посередників в Інтернеті; недосконалість законодавства, що регулює діяльність учасників ринку електронної комерції; практично не існує системи для впровадження науково обґрунтованих маркетингових підходів до оптимізації електронних продажів за допомогою економіко-математичних методів у практичну діяльність підприємства. Слід зазначити, що Інтернет поступово стає одним із основних засобів комунікацій та спілкування на сучасному етапі розвитку електронної комерції. Використання каналів продажів через Інтернет дозволяє консультувати клієнтів, розміщувати рекламу та іншу інформацію на веб-сайтах тощо. Одним з найефективніших інструментів в сучасній логістичній системі підприємства є маркетинг пошукових систем.

Згідно з поширеними у науковій літературі та Internet-ресурсах визначеннями, сутність пошукового маркетингу (search engines marketing) трактується як комплекс заходів по залученню користувачів Internet-простору до веб-сайту певної компанії, тобто це просування веб-сайту, який використовує пошукові системи як рекламні засоби. Структурна схема пошукового маркетингу подана на рис. 1.

Глобалізація економіки та супутні процеси на світовому ринку вимагають нових підходів до здійснення логістичної діяльності. До пріоритетних завдань

логістики слід віднести оптимізацію процесу документального оформлення логістичних операцій (контрактна логістика), оскільки цей процес має регулюючий вплив на потік інформації, а угоди контракту є інформаційною базою для логістичних операцій, тобто визначають стан матеріального потоку та обсяги фінансового потоку.

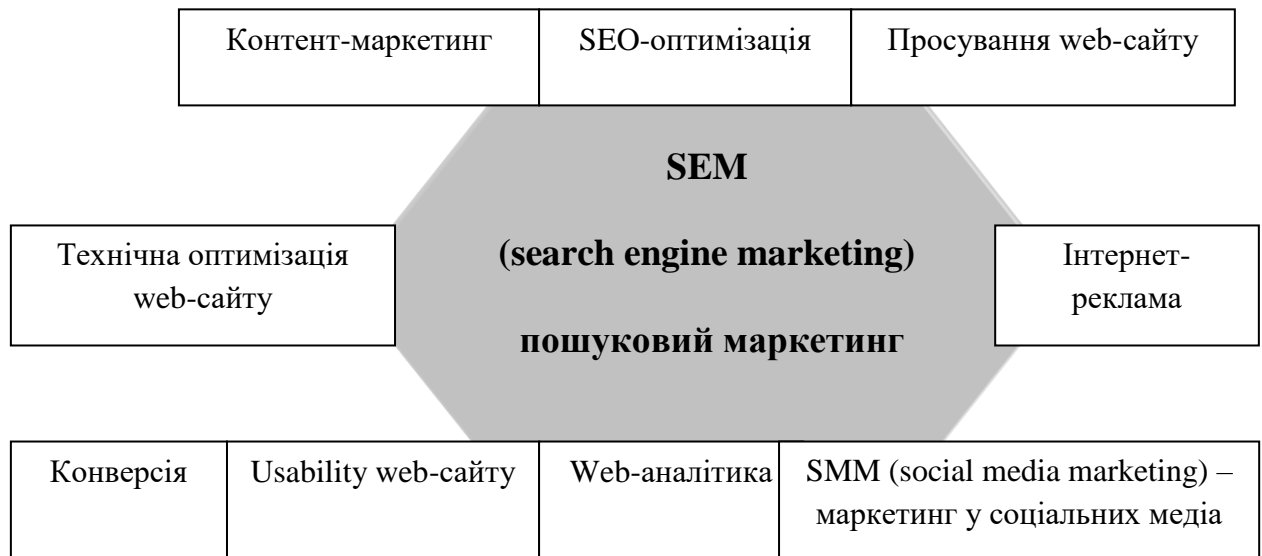


Рис. 1. Структурна схема пошукового маркетингу

*Джерело: складено автором*

Слід зазначити, що глобалізація суттєво вплинула на розвиток та широке використання логістичного підходу при формуванні міжнародних торгових відносин на світовому ринку. Саме глобалізація сприяє оптимізації розподілу ресурсів, розширенню асортименту товарів та підвищенню їх якості, стимулюючи розвиток всієї міжнародної транспортно-логістичної інфраструктури, яка обслуговує міжнародну логістичну інфраструктуру.

Слушною є думка Белей С., що: «...основою експортоорієнтованої політики України в глобальній економіці повинні стати нові погляди на економіку, що базується на соціальних і екологічних пріоритетах, активній державно-громадській політиці і законодавчому встановленні соціальних критеріїв цієї політики» [ 5, с. 133].

Таким чином, можна стверджувати, що основною причиною різних проблем у галузі експорту та імпорту є відсутність необхідних навичок

управління зовнішньоекономічною діяльністю. Тому в умовах глобалізації всебічне висвітлення проблеми розвитку зовнішньої торгівлі є пріоритетним завданням при розробці зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств. Відповідно логістична діяльність сучасного підприємства в умовах глобалізації залежить від багатьох факторів і дозволяє компанії підвищити свою конкурентоспроможність на ринку та стати лідером у окремих сегментах.

### **Список використаних джерел**

1. Сохацька О.М. Логістична діяльність підприємства в умовах глобалізації/ Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки. 2020. № 2 (145). С. 76-84. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/16243> (дата звернення 01.03.2020 р.)
2. Резнікова Н.В. Інституційні важелі міжнародної конкурентоспроможності національної інноваційної системи: проблема вибору інструментів стимулювання інноваційних підприємств. / Ефективна економіка. 2018. № 11. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11\\_2018/16.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2018/16.pdf). (дата звернення 01.03.2020 р.)
3. Резнікова Н.В. Проблема реінституціоналізації світової економіки в умовах незалежності: нові виклики глобальному регулюванню / Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 10. С. 5–10.
4. Резнікова Н.В. Інноваційна модель розвитку національної економіки: оцінка стартових можливостей та засобів реалізації. URL: [www.academia.org.ua](http://www.academia.org.ua). (дата звернення 01.03.2020 р.)
5. Белей С.І. Удосконалення механізмів забезпечення експортоорієнтованого розвитку підприємств сільської економіки України в умовах глобалізації. // Економіка та управління підприємствами: теорія, практика, перспективи розвитку: колективна монографія. Кол. авторів. Полтава: ПП «Астроя», 2021. 188 с.

**Кононов Олег,**  
здобувач вищої освіти  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
Науковий керівник: **Лаврук О.С.**  
канд.екон.наук, доцент кафедри менеджменту,  
Кам'янець-Подільський національний  
університет імені Івана Огієнка,  
м. Кам'янець-Подільський

## **ВПЛИВ ІНФЛЯЦІЇ НА ВИРОБНИЦТВО, ЗАЙНЯТІСТЬ І ЖИТТЄВИЙ РІВЕНЬ НАСЕЛЕННЯ**

Інфляція є однією з найгостріших проблем сучасного розвитку економіки, яка негативно впливає на всі сторони життя суспільства, а саме: знецінення результатів праці та грошових заощаджень, зниження життєвого рівня населення, перешкоджання інвестиціям і економічному зростанню. Висока інфляція руйнує грошову систему, провокує витік національного капіталу за кордон, послаблює національну валюту, сприяє її витісненню у внутрішньому обігу іноземною валютою.

Інфляція — це стійке і відчутне зростання цін, яке виникло внаслідок того, що значна частина грошової маси виявилася не забезпеченою економічними благами. Емісія грошей може мати як інфляційний, так і не інфляційний характер [1]. Інфляція стосується подорожчання більшості товарів та послуг щоденного або загального користування, таких як їжа, одяг, житло, відпочинок, транспорт, споживчі товари тощо. Інфляція свідчить про зниження купівельної спроможності одиниці валюти країни [2].

Найважливішими з внутрішніх причин інфляції є:

- диспропорційність , або незбалансованість державних витрат і доходів, що проявляється в дефіциті держбюджету;
- інфляційне зростання цін може відбуватись, якщо фінансування

інвестицій проводиться аналогічними методами. Особливо інфляційно небезпечними є інвестиції, пов'язані з мілітаризацією економіки. Так, непродуктивне використання національного доходу на воєнні цілі означає не тільки втрату національного багатства. Одночасно військові витрати створюють додатковий платоспроміжний попит, що веде до збільшення грошової маси без відповідного товарного покриття;

- інфляцію спричиняє зростання витрат на одиницю продукції. Що означає зменшення прибутків і обсягу продукції, який фірми готові запропонувати за даного рівня цін. Зменшується пропозиція товарів і послуг, і саме витрати спричиняють підвищення цін [5].

Між інфляцією та безробіттям існує обернений зв'язок, який виражає крива Філіпса (рис.1). Із наближенням національної економіки до рівня повної зайнятості на ринку праці виникають слабину та структурні проблеми. Річ у тім, що національний ринок праці містить велику кількість індивідуальних ринків праці, які відрізняються один від одного і за структурою зайнятості, і за географічним розташуванням. У фазі піднесення повна зайнятість не досягається одночасно на кожному з ринків праці. Представники одних професій зайняті повністю, а серед представників інших професій ще багато безробітних. В одних регіонах країни рівень безробіття у фазі піднесення перевищує природний, тоді як в інших попит на окремі види праці не задовольняється. Це спричинює тут підвищення заробітної плати, що генерує зростання витрат і цін. Отже, ціни починають зростати ще до того, як національна економіка досягає повної зайнятості [1].

Інфляція, пов'язана зі зниженням витрат, є результатом зростання цін, що діють за рахунок вхідних виробничих процесів. Коли надбавки до пропозиції грошей та кредитів спрямовуються на товарні чи інші ринки активів, і особливо, коли це супроводжується негативним економічним шоком для пропозиції ключових товарів, витрати на всі види проміжних товарів зростають. Ці розробки призводять до вищих витрат на готовий продукт або послугу і впливають на зростання споживчих цін. Наприклад, коли розширення

грошової маси створює спекулятивний бум цін на нафту, вартість енергії різного роду може зростати та сприяти зростанню споживчих цін, що відображається в різних показниках інфляції. Інфляція зменшує заощадження та формування капіталу. Це також відбиває підприємців від ризику, пов'язаного з виробництвом. Це негативно позначається на якості продукції. Ресурси відводяться від виробництва товарів першої необхідності для отримання прибутку. Інфляція стримує приплив іноземного капіталу, оскільки іноземні інвестиції стають менш вигідними через зростання собівартості продукції.

Негативні наслідки інфляції на виробництво є: неправильний розподіл ресурсів; зміни в системі транзакцій; зниження виробництва; падіння якості [3].

Інфляція вкрай негативно позначається на життєвому рівні, співвідношення номінальної та реальної заробітної плати трудящих. Їх заощадження і заробітки значно знецінюються. Стрімке підвищення цін на споживчі товари і послуги призводить до істотного уповільнення темпів зростання номінальної і падіння реальної заробітної плати. Частка приросту номінальної заробітної плати, «з'їдається» інфляцією, вельми зросла, а рівень реальної заробітної плати виявився «відкинутим» назад майже на десятиліття.

Загальновизнано, що інфляція звужує мотиви до трудової діяльності, бо підриває можливості нормальної реалізації цінових заробітків. Інфляція, особливо в умовах істотного зростання цін, підсилює соціальну диференціацію населення, розрив між «крайніми» групами одержувачів доходів. Негативний вплив інфляції полягає також і в тому, що вона обмежує можливості накопичення. Заощадження в ліквідній формі скорочуються, частково приймають натуральну форму (скупка нерухомості). Співвідношення між споживаної і збереженої частинами доходів зсувається в бік споживання. Випуск цінних паперів нерідко не досягає бажаної мети - «вилучити» гроші у населення [4].

Отже, інфляція – це тривале зростання рівня цін на товари і послуги, яке супроводжується зниженням спроможності людей щодо купівлі товарів чи послуг. Інфляція вносить певні зміни в економіку країни. Насамперед це зміни

у виробництві, адже знецінюються амортизаційні фонди, знижуються доходи підприємств, розриваються господарські зв'язки, активізується тіньова економіка, спекуляція, корупція. Інфляція є особливо небезпечною, оскільки ріст цін приводить до росту заробітної плати і відповідно ріст заробітної плати веде до зростання цін і тим самим розширюється інфляція. Крім того, знецінюються доходи населення, знижується його життєвий рівень.

### **Список використаних джерел**

1. Круш П. В. Клименко О. В. Інфляція: суть, форми та її оцінка: Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2010. С.10
2. FERNANDO J. Inflation [Електронний ресурс]. 2020. Режим доступу до ресурсу: <https://www.investopedia.com/terms/i/inflation.asp> .
3. EFFECTS ON PRODUCTION [Електронний ресурс] –Режим доступу до ресурсу: <https://sites.google.com/somaiya.edu/inflation/effects-of-inflation/effects-on-production> .
4. Лаврук О.С. Формування системи інформаційного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві. Актуальні проблеми аграрної економіки: теорія, практика, стратегія: збірник тез міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 45-річчю економічного факультету Подільського державного аграрно-технічного університету. Кам'янець-Подільський: Аксіома, 2017. С. 186-189.
5. Остапенко Ю.М. Экономика труда: учебник. М.: ООО «Научно-издательский центр. ИНФРА-М», 2015. С.152
6. Сірко А. В. Економічна теорія. Політекономія [Текст] : навч. посіб. К. : ЦУЛ, 2014. С.258.



**Кравченко Крістіна,**

Здобувач вищої освіти ОС «Бакалавр»

спеціальності «Менеджмент»

Науковий керівник: **Бочарова Н. О.**

к.е.н., доцент кафедри менеджменту,

Таврійський державний агротехнологічний

університет імені Дмитра Моторного,

м. Мелітополь

## **КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЗА ЦІЛЯМИ У СИСТЕМІ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

В процесі сучасного формування в Україні системи адміністративного менеджменту, яка відповідає європейським стандартам, виникла нагальна потреба у якісних адміністративних послугах і професіональних менеджерах, які змогли б ефективно надавати ці послуги. Спираючись на класичну школу менеджменту, багато спеціалістів у адміністративній сфері пропонують державним організаціям, підприємствам та іншим установам використовувати концепцію управління за цілями. Однак недостатня опрацьованість визначених аспектів у наукових колах вимагає більш ретельного дослідження питань щодо управління цілями у системі адміністративного менеджменту.

Метою дослідження є визначення основних аспектів концепції управління за цілями, визначення її переваг і недоліків для організацій.

Оскільки управління – це рух до поставленої мети, в менеджменті виникла концепція управління за цілями – МВО (Management by Objective), запропонована Пітером Друкером в 1950-ті роки.

Існує багато визначень управління по цілях. Нижче наведені найбільш актуальні:

– систематичний і організований підхід, що дозволяє менеджменту фокусуватися на досягненні цілей і отримувати найкращий результат за допомогою доступних ресурсів;

– робота менеджменту за формулюванням цілей організації, донесення їх до співробітників, забезпечення їх необхідними ресурсами, а також розподіл ролей і відповідальності за досягнення поставлених цілей. [2]

Застосування МВО систематизує процес управління, підвищує результативність діяльності підприємства, є ефективним інструментом для постановки і підтримки системи на всіх рівнях підприємства. Цей підхід пред'являє високі вимоги до персоналу. Чим краще працівник розуміє поставлені перед ним цілі і чим точніше останні відповідають його внутрішнім прагненням, тим з більшою ймовірністю такі цілі будуть досягнуті. [4]

МВО – це цикл управління, який складається з таких елементів: аналіз, планування, реалізація, контроль, оцінка.

МВО – це система управління більш високого порядку, тому, крім характерних для будь-яких систем управління принципів, МВО притаманні і принципи, характерні тільки для даної системи. Отже, до принципів управління по цілях (МВО) відносять такі:

- ієрархічна підпорядкованість цілей;
- циклічність;
- зворотній зв'язок;
- конкретність і вимірність цілей;
- регулярність і сталість роботи по цілям;
- єдиний стандарт оформлення цілей, планів, звітів;
- участь в процесі розробки цілей всіх співробітників організації;
- координація та інтеграція. [5]

Суть концепції МВО полягає в тому, що управління організацією будується на системі взаємопов'язаних і взаємозалежних цілей.

Концепція МВО має кілька відмінних рис:

- 1) цілі розробляються не тільки для організації, але і для кожного її співробітника;
- 2) цілі розробляються зверху вниз;
- 3) процедура розробки цілей для співробітника являє собою процес його спільної творчості з безпосереднім керівником;
- 4) персональні цілі кожного узгоджуються між собою на горизонтальному рівні;
- 5) цілі кожного рівня узгоджуються між собою на несуперечливість;
- 6) цілі є критеріями оцінки кожного співробітника і закладені в систему мотивації;
- 7) в процесі обговорення цілей, розробки планів і оцінки результатів начальник і підлеглий мають можливість прояснити всі неясності і сформулювати єдиний підхід до діяльності. [1]

Процес управління по цілях (МВО) складається з 4-х етапів:

- вироблення цілей;
- розробка планів;
- контроль, вимір і оцінка результатів;
- коригувальні заходи.[3]

Для того, щоб обґрунтувати необхідність запровадження в систему адміністративного менеджменту або в окрему адміністративну організацію чи установу метод управління за цілями треба визначити основні переваги і недоліки цього методу.

Основними перевагами МВО є наступні:

- узгодженість цілей стимулює до більш усвідомленого ведення бізнесу;
- постійно зростає кваліфікація менеджерів в галузі планування та управління персоналом;
- процес розробки планів не викликає труднощів;
- всі співробітники розуміють свою роль в досягненні цілей організації;

– система мотивації прив'язана до результатів праці та досягнення поставлених цілей.

Також існують і недоліки у системі управління по цілям:

- позитивний результат дає впровадження тільки всієї системи в комплексі, що є досить трудомістким процесом;
- розробка та впровадження системи вимагає високої кваліфікації управлінського персоналу;
- система не дає швидких результатів;
- систему управління по цілях не рекомендується впроваджувати, якщо організація знаходиться в кризовому становищі.[5]

Висновки. Отже, система управління по цілях (МВО) – це інструмент управління більш високого порядку, і застосовується він, як правило, в організаціях з добре поставленим регулярним менеджментом. Тому в основному система МВО поширюється у великих підприємствах, організаціях чи установах. На основі зазначеного вище, можна зробити висновок про те, що концепцію управління за цілями П. Друкера можна запровадити у адміністративні підприємства чи організації в Україні, якщо на цих підприємствах, організаціях, установах ще не діє зазначений метод.

### **Список використаних джерел:**

1. Drucker P.F. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. N. Y.: Harper & Raw, 1973
2. Бутко М.П., Дітковська М.Ю., Задорожна С.М. та ін. Стратегічний менеджмент: Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2016. – 376 с.
3. Бакуменко В.Д., Тимцуник В.І. Адміністративний менеджмент. Навчальний посібник. К: КНТЕУ, 2012. – 334 с.
4. Забродська Г.І. Адміністративний менеджмент. Навч. посібн. Х. : Харків. держ. ун-т харчув. та торгівлі, 2017. – 142 с.
5. Эдерсхейм Э. Лучшие идеи Питера Друкера: Пер. с англ. / Под ред. А.А. Чернова. СПб.: Питер, 2011.

**Косташ Тетяна,**  
здобувач вищої освіти ОС «Магістр»  
спеціальності 281 «Публічного управління і адміністрування»  
Науковий керівник: **Чикуркова А.Д.,**  
д-р. екон. наук, професор, завідувач кафедри менеджменту,  
публічного управління та адміністрування,  
Подільський державний аграрно-технічний університет,  
м. Кам'янець-Подільський

## **УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ МІСТА**

Поглиблення процесів глобалізації та ринкової трансформації економіки, загострення соціальних та екологічних проблем вимагає від органів влади швидко реагувати на зміни, що відбуваються, здійснювати пошук адекватних інструментів, механізмів та методів забезпечення сталого розвитку регіонів та міст. Особливо це стосується великих міст, які є центрами регіонального розвитку і суттєво впливають на подальший розвиток країни в цілому. Одним з найефективніших інструментів реагування на зміни та регулювання економічного розвитку адміністративно-територіальних одиниць є стратегічне планування.

Аналіз літературних джерел та дослідження автора показали, що теорія стратегічного планування і управління розвитком міста в Україні перебуває на стадії формування. Базові поняття, моделі, схеми та етапи планування, що використовуються в сучасній практиці, запозичені з теорії планування розвитку організацій, основи якої було закладено ще у 60-х роках минулого століття. Найбільш потужними зарубіжними школами дослідження стратегічного планування є американська та канадська. В Україні дослідження проводяться в напрямку побудови теоретичних моделей організаційної структури міст як

складних систем та їх оптимізації через пошук шляхів досягнення стратегічних цілей розвитку [1-4].

Стратегічне планування дає змогу органам місцевого самоврядування поєднувати аналіз поточних подій, прогнози соціально-економічного розвитку і сценарії можливого майбутнього з виробленням стратегії, а також формувати загальне бачення перспектив, розробляти плани розвитку, прийнятні для територіальної громади та суспільства в цілому, тобто стимулює їх до стратегічного мислення та дій. Найбільш помітною перевагою запровадження стратегічного планування є досягнення певного консенсусу, узгодженості інтересів та дій всіх сторін, зацікавлених у реалізації плану (органів влади, громадськості та підприємницьких структур). Дослідженням визначено, що міста взагалі, і особливо великі, в кінці XX століття стали зосередженням основного творчого і економічного потенціалу розвинутих країн і “генераторами” їх швидкого зростання. Для них характерна активізація науково-технічного прогресу, збільшення частки науковців тощо. Як правило, великі міста мають складну галузеву структуру економіки, більш високий технічний рівень промисловості, ніж у середньому по країні, що стимулює підвищення продуктивності праці та інтенсифікацію виробництва, створює умови для гармонійного розвитку особи. Вони є провідними науковими центрами та несуть, як правило, досить важливе адміністративне навантаження.

Тому вважаємо, що при стратегічному плануванні економічного розвитку великих міст необхідно враховувати, що вони формуються як міста-підприємці, які являють собою територіальні утворення, що об’єднують місцеві соціальні, політичні і економічні ресурси в єдиний взаємопов’язаний організаційний комплекс з метою розробки чіткої стратегії перспективного розвитку. Формування міст-підприємців в Україні є важливою проблемою регіональної політики держави і зумовлюється, передусім, впливом структурних зрушень в економіці та переміщенням центрів економічної ініціативи на рівень місцевого самоврядування.

У процесі дослідження нами встановлено, що до особливостей стратегічного планування економічного розвитку міста належать:

- підхід до нього як до відносно автономної територіально-економічної системи і частини господарського комплексу країни, тісно взаємопов'язаної з територією, що його оточує;
- системність, ієрархічність, стохастичність і багатофункціональність;
- різноваріантність шляхів вирішення поставлених проблем і способів досягнення окремих цілей. Така структура забезпечує гнучкість плану за умов невизначеності майбутнього і ймовірності настання ризиків різного походження.

Вважаємо, що особливістю стратегічного планування економічного розвитку міста є використання маркетингу міста, який передбачає, як зробити місто найбільш привабливим для життєдіяльності, виробництва та інвесторів, і засоби реалізації цієї привабливості, забезпечуючи тим самим приплив інвестицій і економічне зростання. Серед факторів маркетингу міста важливу роль відіграє архітектура, соціально-виробнича інфраструктура, розвиток інноваційних підприємств тощо.

Отже, аналіз наукової літератури також дав змогу дійти висновку, що більш широке впровадження в практику ідей стратегічного планування має передбачати тісну співпрацю всіх зацікавлених сторін, створення в органах управління спеціальних підрозділів щодо координації роботи зі стратегічного планування та встановлення зв'язків і відносин підрозділів стратегічного управління розвитку міст з внутрішніми підрозділами державних адміністрацій та виконкомів, які беруть участь у цьому процесі. Напрямки вдосконалення роботи в цій сфері визначаються необхідністю подальшої адаптації теорії стратегічного планування розвитку організацій, яка використовується в сучасному муніципальному менеджменті, до рівня територіальних громад. З метою усунення певних недоліків стратегічного планування необхідно також поглибити теорію і систематизувати методологію управління розвитком міста та забезпечити своєчасне і регулярне надходження інформаційних, фінансових,

матеріальних та інших ресурсів для активізації діяльності органів місцевого самоврядування з розробки стратегій розвитку міст [5,6].

### **Список використаних джерел**

1. Бакуменко В. Д., Усаченко Л.М., Червякова О.В. Теоретичні засади державного управління " нави. посіб. К. : Інтерсервіс, 2013. 174с
2. Данн Вільям Н. Державна політика: вступ до аналізу: Підручник для ВНЗ / Г.Є. Краснокутський (пер.з англ.). О. : АО БАХВА, 2005. 502с.
3. Чикуркова А.Д., Прокопчук Л.М. Громадський контроль як дієвий механізм здійснення народовладдя. Проблеми публічного управління та адміністрування на регіональному рівні: матеріали міжрегіональної науково-практичної конференції / Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. ФОП Паляниця В. А., 2019. С. 20-21.
4. Чикуркова А.Д. Міжнародний досвід оцінки ефективності публічного управління. Наука і освіта в інтелектуально-інноваційному розвитку суспільства»: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. (16-17 травня 2019 року). Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2019. С. 205-207.
5. Чикуркова А., Белко І. Планування як складова стратегічного управління розвитком підприємств. Науково-економічний розвиток: менеджмент, фінанси та аудит: Матеріали міжнар. наук.–практ. конф. ( м. Київ, 24-25 липня 2015 року). - К. ; ГО «Київський економічний науковий центр», 2015. Вип. 2. С. 9-12.
6. Чикуркова А.Д., Бочкарьова О.В. Наукові підходи до визначення ефективності публічного управління. Сучасні напрями та перспективи розвитку агро- та електроінженерії: зб. тез міжнар. наук.-практ. конф., (Бережани, Тернопільська обл., 16 листопада 2018 року). Бережани: ФОП Паляниця В. А., 2018. С. 112-114.



**Куртик Аркадій,**  
здобувач вищої освіти ОС «Бакалавр»  
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»,  
Науковий керівник: **Чикуркова А.Д.**  
доктор економічних наук, професор  
Подільський державний аграрно-технічний університет,  
м. Кам'янець-Подільський

## **МАРКЕТИНГОВА І ЛОГІСТИЧНА КОНЦЕПЦІЯ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ**

Логістична концепція ведення бізнесу є одним із ключових чинників його конкурентоспроможності за сучасних умов і важливим об'єктом уваги всіх успішних організацій. Більшість дослідників поділяють думку, що термін «логістика» походить з давньої Греції, де цим словом позначали мистецтво міркування (мислення, доцільність дій, виконання розрахунків).

Синтезована логістична система покликана реалізувати стратегічну мету фірми – стратегію конкуренції на ринку збуту, що вимагає одночасного вирішення маркетингових і логістичних завдань. Наслідками класифікацій є виділення окремих типів, видів та рівнів. Процес класифікації у логістиці у фахових колах має достатньо різноманітний дискусійний, в окремих випадках малодосліджений характер. Зокрема, типи логістики ототожнюються з видами, що є не зовсім об'єктивним. Зважаючи на те, що тип – це вищий підрозділ в систематиці (класифікації), а вид розглядається як нижчий рівень в класифікаційній ознаці, який деталізує тип певного об'єкта, явища, процесу тощо, зауважимо, що спираючись на раціоналістичну і забезпечувальну прояви логістики відповідно формуються два її основних типи: макрологістика і мікрологістика [1].

Сучасними тенденціями розвитку бізнесу є глобалізація економіки, що є наслідком міжнародної експансії, яка проявляється насамперед у формуванні світового економічного простору, створенні об'єднаних товарних, фінансових

та інших ринків. Для економіки глобалізація виявляє своє значення в тому, що формує єдиний глобальний ринок за допомогою стирання як митних, так і державних кордонів між країнами. Господарські системи держав, що відчують вплив глобалізації, все частіше конкурують між собою у сфері виробництва і реалізації продукції (надання послуг), а також у міжнародній торгівлі, через удосконалення і модернізацію функцій та інструментів логістики. Як результат уніфікації в масштабі глобальних потреб споживачів логістика інтерпретується сьогодні як одна з умов здобуття конкурентної переваги у ринковому середовищі [1].

Сучасна глобальна логістика має свої особливі умови, на які необхідно зважати і враховувати задля досягнення позитивних результатів.

Серед них можемо виділити наступні: міжнародна торгівля переважно пов'язана з більшими обсягами замовлень, що уможливлює компенсувати вищі витрати на перевезення; для міжнародних ринків характерна велика міра невизначеності, ширші коливання попиту і значущість будь-якого з цих ринків; у більшості організацій не такий великий досвід роботи в області міжнародної логістики, як в національній; тут більше посередників (вантажні експедитори і митні агенти); – наявність посередників і великі відстані утруднюють встановлення тісних робочих відносин з кінцевими споживачами; у зв'язку з великими відстанями і відмінностями в культурі комунікації стають важчими; умови торгівлі змінюються, в окремих випадках можуть стати взагалі незнайомими; фінансові угоди можуть бути менш визначеними; документація складніша [2].

Сучасні глобалізаційні процеси також вносять свої корективи в розвиток логістичних процесів. Варто виділити наступні: посилення диференціації товарів і споживчих запитів на усіх глобальних споживчих ринках, а також зростання обсягів інтернет-торгівлі значно підвищили інтенсивність перевезень малих партій товарів немагістральним транспортом на магістральні відстані. Така ситуація актуалізує для глобальної логістики питання укрупнення транспортних партій та вироблення нових методів спрямування дрібних

транспортних від правлень магістральними видами транспорту, зокрема й через розвиток мережі глобальних логістичних центрів; зростання темпів глобалізації світового господарства загострює пошук нових інструментів підвищення ефективності глобальних мереж виробництва і торгівлі на мікро-, мезо- та макрорівнях, що посилюється низкою невирішених завдань, сформульованих нереалізованою концепцією сталого розвитку світового господарства; міжнародні інститути виявилися не готовими до нових глобальних викликів і сьогодні не володіють реальними інструментами впливу та регулювання глобальних економічних процесів, які б уможливили збалансування економічного, соціального та економічного секторів світового господарства з урахуванням нових структурних, ресурсних та інших глобальних змін; значна частина нових глобальних викликів пов'язана з упорядкуванням процесів планування, організації, переміщення та споживання стрімко зростаючих обсягів матеріальних ресурсів та продуктів; зміна принципів транспортної взаємодії між країнами, лібералізацію торговельних відносин та глобалізацію виробничих систем [4-6].

Отже, до функцій глобальної логістики, які можуть ефективно вирішуватися, можна визначити: стратегічне планування виробництва і фізичний розподіл (у процесах постачання і збуту) продукції; контроль, облік і оптимальне управління обсягами запасів матеріальних ресурсів і готової продукції виробниками, в системах розподілу – споживачами; створення регіональних телекомунікаційних мереж і систем зв'язку для управління інтегрованими матеріальними, інформаційними і фінансовими потоками; раціоналізацію параметрів регіональних розподільних систем для різних матеріальних потоків; оптимізацію кількості і територіального розміщення баз та складів у дистрибуційних мережах; створення сучасних транспортно-експедиційних організацій, автоматизованих транспортно-складських комплексів і складів загального користування; підвищення ефективності функціонування логістичної інфраструктури економіки в умовах глобалізації світового господарства [3].

Тому входження України у світовий економічний простір вимагає якісного вдосконалення інфраструктури економіки. Одним із таких інститутів є логістичний механізм. Глобальна логістика підпорядковується тим самим законам, що і внутрішньо національна, але світовий ринок має свої особливості, а саме: функціональний цикл глобальної логістики триваліший, логістичні операції є складнішими, зростає протяжність каналів зв'язку, багатомовність, гнучкість логістичних процесів; залучення глобальних виробничих, логістичних і маркетингових союзів.

### **Список використаних джерел**

1. Васильців Н. М. Передумови та тенденції розвитку глобальної логістики / Н.М. Васильців // Вісник НУ «Львівська політехніка». – 2010. – № 669. – С. 267–275.
2. Колодійчук В.А. Ефективність логістичних систем у зерно продуктовому комплексі АПК. – Львів, 2015. – 625 с.
3. Chykurkova, A., Kucher, O., Hutsol, T., Melnyk, M. Conceptual approaches to analysis and assessment of efficiency of joint stock company functioning Tourism and Regional Development. Warsaw University of Life Sciences – SGGW 2020. DOI 10.22630/TIRR.2020.14.18 [http://sj.wne.sggw.pl/pdf/TIRR\\_2020\\_n14.pdf#page=56](http://sj.wne.sggw.pl/pdf/TIRR_2020_n14.pdf#page=56).
4. Logosha R., Moroz I., Semenysheva N., Chykurkova A. Market institute: research methodology in context of basic cognitive approaches. Intellectual Economics. 2019. vol.13, No. 2. pp. 172-194.
5. Чикуркова А.Д., Горіховський М.В. Система управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств. Міжнародний науковий журнал «Економічний дискурс». 2019. №1. С.70-78.
6. Chykurkova A., Belko I. Current status and development of agribusiness in Ukraine. Buletinul Științific al Universității de Stat „Bogdan Petriceicu Hasdeu” din Cahul / (ediție semestrială ). Seria „Științe Economice”. Cahul, Republica Moldova. 2015. №2(14). P. 31-35.

**Kucher Oleg,**  
Student, «Management», 1st cycle, 2nd year  
Faculty of Agriculture and Economics  
University of Agriculture in Krakow  
Scientific Supervisor: **Kucher O.V,**  
Ph.D in Economics, Associate Professor of the  
Department of Management,  
Public Management and Administration  
State Agrarian and Engineering University  
in Podilia, Kamianets-Podilskyi

## **CORN PRODUCTION IN THE U.S.A**

The crop dominates the U.S. agricultural sector covering more than 18 mln. Acres concentrated in the area known as the Corn Belt.

In 2018 alone the U.S. produced more than 2,5 mln. Tonnes of corn for every man living in the country

At the end of 2019, U.S. corn became competitive against other origins, and is expected to sustain competitiveness through 2020. Exports to countries in the Western Hemisphere are expected to remain strong, supported by preferential agreements and transportation advantages. Exports to other destinations have yet to improve. Key importing countries in Asia have voiced concerns over the quality of U.S. corn, which endured a series of adverse weather events throughout the season.

In December 2019, Argentina changed its export tax structure, effectively raising the tax on corn exports. The impact on corn trade will be seen in coming years. For Brazil, massive exports in 2019 have drawn down stocks to the smallest in nearly 10 years, constraining further sales for several months. The size of South American crop will foretell potential export levels.

U.S. corn exports at \$7.6 billion were down 39 percent or nearly \$5 billion in 2019, from the 2018 record. This is the lowest level of corn exports since 2013. The

sharp decline was attributed to higher U.S. prices impacted by unprecedented planting delays, reduced yield, relatively strong domestic use in the United States, and abundant competitor supplies.

Top destinations were Mexico, Japan, Colombia, and South Korea, accounting for three-quarters of total U.S. corn exports (Table 1).

U.S. corn prices were higher than other major exporters for most of the year due to planting delays and reduced crop yields.

Table 1

**Top 10 Export Markets for U.S. Corn**  
(values in million USD)

Country	2015	2016	2017	2018	2019	% Change 2018-2019	5-Year Average 2015-2019
Mexico	2,302	2,550	2,646	3,061	2,719	-11%	2,655
Japan	2,022	2,091	2,145	2,813	1,977	-30%	2,210
Colombia	770	771	785	927	683	-26%	787
South Korea	648	865	705	1,356	358	-74%	786
Canada	212	147	131	309	349	13%	229
Taiwan	344	460	395	593	227	-62%	404
Peru	303	452	515	507	178	-65%	391
Guatemala	149	174	145	196	177	-10%	168
Costa Rica	115	115	138	143	148	4%	132
Honduras	78	106	86	107	123	15%	100
All Others	1,329	2,149	1,423	2,456	677	-72%	1,607
<b>Total Exported</b>	<b>8,271</b>	<b>9,879</b>	<b>9,113</b>	<b>12,467</b>	<b>7,617</b>	<b>-39%</b>	<b>9,469</b>

Source: U.S. Census Bureau Trade Data - BICO HS-10 <https://www.fas.usda.gov/corn-2019-export-highlights>

Demand in the U.S. domestic market was strong. Corn for domestic feed and ethanol use was strong and consumed large volumes.

Other major exporters - Argentina, Brazil, and Ukraine - had record production. The depreciation of their respective currencies against the U.S. dollar contributed to a loss in U.S. competitiveness and further stimulated foreign sales to the global market.

Demand in the U.S. domestic market was strong. Corn for domestic feed and

ethanol use was strong and consumed large volumes.

Other major exporters - Argentina, Brazil, and Ukraine - had record production. The depreciation of their respective currencies against the U.S. dollar contributed to a loss in U.S. competitiveness and further stimulated foreign sales to the global market.

The demand on corn products on the domestic market is relatively inelastic: - 0,11.

The most obvious reason is that corn is considered to be a product of daily use and people are not inclined to change their consumer habits due to changes in price of the commodity/

Between 2016/2017 the production has declined by around 13,3 million tonnes.

The production decreased in 2017/2018 by 5,1 million tonnes/

The production decrease can be explained by the reduction of harvested land in U.S. farms/

Average self-sufficiency for the period 2014-2017 is 112,9 %/

The United States can be considered as self-sufficient in terms of corn production that allowsthe country to enter international markets.

The breakeven point exceeds the amount of yield which means that farms that produce corn incur serious losses and therefore are unprofitable unless they receive subsidies from state or federal government.

### **Acknowledgements**

The research was funded partially by the Erasmus+ Programme.

### **References**

1. Oladosu G., Kline K., Uria-Martinez R. and Eaton L. „Sources of corn for ethanol production in the United States: a decomposition analysis of the empirical data”, Oak Ridge National Laboratory, 2011
2. USDA (NASS,ERS,FAS)
3. USDA, 2015/16 U.S. Corn Production Estimate and Projected Use, 2016
4. USDA: <https://www.fas.usda.gov/corn-2019-export-highlights>
5. <https://www.statista.com/statistics/184202/per-capita-consumption-of-corn->

2000/#::~text=The%20U.S.%20per%20capita%20consumption,to%2035.2%20pound  
s%20in%202019.

- 184



**Макуцкий Павел, Глаз Егор,**  
Соискатели высшего образования 2 курса  
специальности «Инженер-менеджер»  
Научный руководитель: **Забродская Ю.В.,**  
ст.преподаватель кафедры экономической теории и права  
УО «Белорусский государственный аграрный  
технический университет», г.Минск, РБ

## **ПРАВОВЫЕ ОСНОВЫ СОЗДАНИЯ И ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ХОЛДИНГОВ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ**

Количество холдингов, как частных, так и государственных, в Республике Беларусь возрастает с каждым годом. Данная тенденция обусловлена экономической целесообразностью и, как правило, необходимостью укрепления своих позиций субъектами хозяйствования в определенной сфере рынка.

Холдингом является объединение нескольких юридических лиц под руководством управляющей компании либо физического лица - собственника имущества УП. Таким образом, в указанном объединении одно юридическое лицо является управляющей компанией, а другие - дочерними. Статус управляющей компании предопределяется наличием у нее возможности оказывать влияние на решения, принимаемые дочерними компаниями. Так, в соответствии с указом Президента Республики Беларусь от 28.12.2009 N 660 (далее – Указ № 660) влияние на принимаемые решения возникает:

- а) в силу владения управляющей компанией 25% и более простых (обыкновенных) акций (долей в уставных фондах) дочерних компаний;
- б) между учредителем и унитарным предприятием, между учредителем и учреждением;

в) на основании договора доверительного управления 25% и более простых (обыкновенных) акций (долей в уставных фондах) дочерних компаний;

г) на основании иного договора, в соответствии с которым управляющей компанией холдинга приобретаются права по управлению деятельностью дочерних компаний холдинга. При этом существенные условия и вид указанного «иного договора» законодательно не определяется.

Среди целей создания таких объединений, как холдинги, можно выделить следующие: расширение ассортимента продукции и услуг, освоение новых рынков сбыта, диверсификация деятельности, оптимизация механизмов управления бизнесом и др.

Вместе с тем, на законодательном уровне (в соответствии с Указом № 660) установлен запрет на создание холдингов с целью монополизации производства и (или) реализации товаров (работ, услуг); недопущения, ограничения или устранения конкуренции; ущемления законных интересов потребителей.

Следует отметить, что холдинг юридическим лицом не является, а вот участники холдинга являются самостоятельными юридическими лицами. Соответственно, в дочерних компаниях сохраняются органы управления, созданные и имеющие компетенцию, определяемую в соответствии с законодательством и уставом соответствующего юридического лица.

В соответствии с пунктом 11 Указа N 660 управляющая компания осуществляет предпринимательскую деятельность по управлению дочерними компаниями. Кроме того, на нее возлагаются полномочия по проведению согласованной финансовой, инвестиционной и производственной политики холдинга, разработке стратегии и (или) планов перспективного развития холдинга (абз. 3, 4 ч. 1 п. 12 Указа N 660).

Таким образом, в рамках холдинга управляющая компания управляет деятельностью иных членов холдинга.

Отметим некоторые положительные моменты создания холдинга:

1. Сохранение юридической самостоятельности входящих в холдинг компаний.

2. Объединение опыта и знаний руководителей и специалистов компаний, входящих в состав холдинга, и использование их в максимальной степени для решения поставленных задач.

3. Возможность со стороны управляющей компании холдинга формирования централизованного фонда за счет отчислений от прибыли участников холдинга, остающейся в их распоряжении после уплаты налогов, сборов (пошлин), других обязательных платежей.

Средства централизованного фонда направляются управляющей компанией холдинга его участникам в соответствии с законодательством на финансирование научно-исследовательских, опытно-конструкторских и опытно-технологических работ; финансирование программ по энергосбережению и мероприятий по внедрению новых энергоэффективных технологий и оборудования; погашение кредитов банков, а также бюджетных ссуд, бюджетных займов, полученных и использованных участниками холдинга; на предоставление займов.

4. Укрепление существующих связей по закупкам.

Таким образом, можно сделать вывод, что процесс создания холдинга достаточно трудоемкий, вместе с тем, если учесть все плюсы, такая структура часто подтверждает свою эффективность и востребованность.

#### **Список использованных источников**

1. О некоторых вопросах создания и деятельности холдингов в Республике Беларусь: Указ Президента Республики Беларусь, 28 декабря 2009 N 660 // Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь 6 января 2010 г. N 3, 1/11254.

**Малішевський Валентин,**  
здобувач вищої освіти ОС «Бакалавр»  
спеціальності «Агроінженерія»  
Науковий керівник: **Мушеник І.М**  
канд. екон. наук, доцент кафедри математичних дисциплін,  
інформатики і моделювання  
Подільський державний аграрно-технічний університет  
м. Кам'янець-Подільський

## **УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Реалізація інноваційного розвитку дозволяє як окремим підприємствам так і країнам в цілому домогтися значної переваги на ринку та посилити свої конкурентні позиції. Саме інноваційний шлях розвитку підприємств в сучасних умовах може забезпечити стабільне економічне зростання. Це повністю відповідає галузі сільського господарства, яка останнім часом перетворилася у пріоритетну доходуутворюючу галузь національного господарства і всупереч фінансовим кризам впевнено демонструє зростаючу динаміку фінансових результатів [2, с. 68].

При катастрофічних збитках в цілому по економіці України у 2014 і 2015 роках, відповідно, більше ніж 520 млрд. і 340 млрд. гривень, тільки єдина галузь сільського господарства забезпечила прибуток 21 млрд. і 103 млрд. гривень, а рівень рентабельності у сільському господарстві у 2015 році сягнув понад 40%. До речі, підприємства усієї промисловості України за ці роки мали 166 млрд. і 179 млрд. гривень збитку. Фахівці вважають, що такі результати діяльності підприємств агросфери певним чином забезпечені впровадженням інновацій і використанням новітніх технологій. Безумовно, в цій ситуації увага керівництва держави має бути сконцентрована саме на розвитку сільського господарства. Проте, переводу аграрного сектору на інноваційний шлях розвитку в нашій країні приділяється недостатньо уваги. Особливо це стосується безпосередньо сільських товаровиробників. Інноваційна діяльність сільськогосподарських підприємств зумовлена посиленням конкурентної

боротьби на ринку сільськогосподарської продукції та інтеграцією України в міжнародний економічний простір, що зумовлює необхідність формування інноваційно - інвестиційної моделі розвитку сільського господарства [4, с. 44].

Практика інновацій, з одного боку, свідчить про те, що на їх шляху є ще чимало перепон, які суттєво стримують інноваційний розвиток у державі; з іншого – що інноваційний розвиток стає, а подекуди вже утвердився як стратегічний для розвитку галузей та регіонів. Проте ці кроки вимагають конкретного наповнення, від організації підготовки кадрів до практичної реалізації масштабних інноваційних проектів та програм. Ряд принципових питань інноваційного розвитку сільського господарства поки що не визначено, зокрема, механізми стимулювання та державної підтримки інноваційної діяльності, розширення комерційних можливостей фінансування інноваційних розробок і венчурного підприємництва, поглиблення інформаційних та економічних взаємозв'язків між наукою й виробництвом у процесі використання інтелектуальної власності, регіональні аспекти інноваційного процесу в аграрній сфері. У сучасних умовах інноваційний розвиток підприємств аграрної сфери можливий тільки на основі відповідної моделі, яка має враховувати регіональні особливості агропромислового виробництва і можливості інноваційного розвитку. Становлення інноваційної моделі розвитку агропромислового виробництва є системною проблемою [3, с. 59].

Особливістю впровадження інноваційних технологій в аграрній сфері економіки є велика різноманітність виробників, починаючи від дрібного селянського сектору: домогосподарства, фермерські господарства (малий бізнес), сільськогосподарські підприємства різних організаційних форм (колективні, приватні, приватно-орендні, ТОВ, акціонерні товариства відкритого і закритого типу, сільськогосподарські виробничі кооперативи, державні підприємства). Окрім названих суб'єктів господарювання в останні роки створюються великі холдингові об'єднання. Всі ці організаційні структури працюють на орендованих землях з різними площами сільськогосподарських

угідь – від 2 до 10 тис. га. В названих структурах основоположним засобом виробництва стали землі, орендовані у дрібних власників [1, с. 38].

Специфіку інновацій в аграрній сфері зумовлено, особливостями самого сільського господарства, де основним фактором виробництва виступає земля, в процесі виробництва існує чітка взаємодія з живими організмами (рослинами, тваринами), виробництво має сезонний характер та високий рівень ризику. З упровадженням новачій у галузь види продукції, як правило, не змінюються, тільки набувають покращених властивостей. Інноваційну діяльність у сільському господарстві можна розглядати на чотирьох етапах: розробка новачій, їх апробація та перевірка, відтворення новачій, а також упровадження їх у виробництво.

Інноваційний розвиток аграрної сфери не можливий без достатнього фінансового забезпечення. Сьогодні ключовою є проблема залучення інвестиційних ресурсів в інноваційний розвиток та їх раціонального використання, і від розв'язання даної проблеми залежать можливості подальшого економічного розвитку аграрного виробництва [4, с. 45].

Інвестиційний дефіцит, зумовлений згортанням державної фінансової підтримки сільськогосподарських підприємств, відсутністю розвиненої фінансово-кредитної інфраструктури, зміною домінант державної аграрної політики, зумовленою вступом України в СОТ, перманентним збільшенням диспаритету цін на промислову та сільськогосподарську продукцію, високим рівнем зношення матеріально-технічної бази аграрного виробництва низькою інвестиційною привабливістю окремих сегментів аграрної сфери, - є фактично основною перешкодою для активізації інноваційного попиту товаровиробників.

В умовах окресленого стану аграрної сфери, надзвичайно важливою є диверсифікація інструментів кредитної підтримки сільськогосподарських виробників, нагромадження власних інвестиційних ресурсів суб'єктами аграрного підприємництва, запровадження оптимальних схем оподаткування та страхування, врахування екологічного чинника при розробленні інвестиційної стратегії потужних агропромислових об'єднань.

Світовий досвід свідчить про те, що ефективна інноваційна діяльність підприємств неможлива без суттєвої державної підтримки. Проведений аналіз вказує на неспроможність державного менеджменту нашої країни забезпечити інноваційний розвиток суб'єктів господарювання. Тому Україна опустилася до аутсайдерів світового розвитку, до країн з дешевою некваліфікованою робочою силою, здатних на виробництво тільки сировини та напівфабрикатів [5, с. 432].

Незважаючи на всі проблеми інноваційного розвитку, привабливість аграрної сфери стає дедалі помітнішою. Перед аграрною сферою відкриваються широкі перспективи у зв'язку з загрозою світової продовольчої кризи, зростанням попиту на біопальне, відсутністю можливості розширювати посівні площі й нарощувати продуктивність сільського господарства основних аграрних країн.

#### **Список використаних джерел:**

1. Гордієнко В.П. Інноваційний розвиток регіонів на основі техно-паркової концепції. *Економічний простір*. 2011. № 46. С. 37-44.
2. Дацій О.І. Фінансове забезпечення інновацій в агропромисловому комплексі України. *Проблеми інвестиційно-інноваційного розвитку*. 2011. № 1. С. 65-76.
3. Кот О.В. Теоретичні аспекти інноваційного розвитку аграрного сектору економіки та його організаційно-економічне забезпечення. *Проблеми інвестиційно-інноваційного розвитку*. 2011. № 1. С. 57-63.
4. Мушеник І.М. Моделі оптимізації господарської діяльності підприємств аграрного сектору. *Моделювання регіональної економіки*. Плай, 2013. №1 (21). С. 39-46.
5. Ясінецька І.А., Мушеник І.М. Механізми вдосконалення структури інформаційної системи сільськогосподарського землекористування. *Science and Practice: Implementation to Modern Society*. Proceedings of the 4 th International Scientific and Practical Conference (May 6-8, 2020). Manchester, Great Britain: Peal Press Ltd., 2020. p.430-435.

**Мариновський Олег,**  
здобувач вищої освіти ОС «Магістр»  
спеціальності «Менеджмент»  
Науковий керівник: **Чикуркова А.Д.,**  
д-р екон. наук, професор,  
завідувач кафедри менеджменту,  
публічного управління та адміністрування  
Подільський державний аграрно-технічний університет  
м. Кам'янець-подільський

## **СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ**

Забезпечення стабільної ефективної діяльності підприємств у довготривалому періоді в умовах постійного ускладнення і нестабільності зовнішнього середовища їх функціонування висуває на перший план вимогу пошуку нових підходів до управління вітчизняним підприємством як суб'єктом господарювання. На сьогодні у світовій практиці таким підходом є стратегічний менеджмент - управлінський процес створення та підтримки стратегічної відповідності між цілями підприємства, його потенціалом і можливостями у зовнішньому середовищі [6].

На жаль, в Україні теорія і практика стратегічного управління не знайшли широкого поширення. Більшість керівників не вбачають потреби необхідності у виробленні довгострокових стратегій, помилково вважаючи, що в сучасних динамічних умовах неможливо вирішувати перспективні питання розвитку. Хоча саме стратегічне управління є найважливішим засобом забезпечення успішного виживання підприємства в агресивному динамічному конкурентному середовищі, засобом його адаптації до змін в ньому. Відсутність орієнтирів, місії і цільової спрямованості розвитку підприємства, можливості розпізнання впливу його зовнішнього оточення й адекватної реакції на нього, а також здатності адаптуватися чи навіть активно впливати на це



середовище, на жаль, робить більшість українських підприємств безпомічними сьогодні і безперспективними на майбутнє [1].

У випадку застосування стратегічного управління на підприємстві, в кожен даний момент буде фіксуватися інформація про те, що підприємство повинно робити в даний час, щоб досягти бажаної мети у майбутньому, виходячи при цьому з того, що оточення й умови функціонування підприємства будуть змінюватися. При цьому слід мати на увазі, що вибір стратегії і її виконання є основними частинами стратегічного управління. А продумана стратегія дасть змогу вирішити питання узгодженості виробничих і відтворювальних процесів, скоординувати діяльність різних підсистем і тим самим підвищити потенціал підприємства та його адаптивні можливості. Застосування стратегічного підходу до діяльності підприємства сприятиме створенню системи, в якій конкретні управлінські рішення забезпечують збалансований розвиток усіх компонентів діяльності підприємства відповідно до умов зовнішнього середовища [3,4].

У той же час, крім суб'єктивного небажання стратегічно мислити і незрозуміння необхідності стратегічного підходу до управління бізнесом з боку керівників вітчизняних підприємств, існує низка об'єктивних причин, що обумовлюють той факт, що вітчизняними підприємствами формування стратегії діяльності та розвитку бізнесу практично не здійснюється. Так, зокрема, безпосередньо робота з вироблення стратегії підприємства, як концептуального сценарію дострокової поведінки в зовнішньому ринковому оточенні, передбачає обґрунтування і розроблення інвестиційних проектів та відповідних бізнес-планів, аналіз і розроблення можливостей випуску нових продуктів, можливостей випуску нових цінних паперів, оцінку ризиків і розроблення системи управління портфелями цінних паперів. А для цього потрібні, з одного боку, знання експертів-аналітиків з питань макроекономіки, міжнародного, фінансового, податкового, вексельного, патентного права, проведення досконалого бухгалтерського обліку та аналізу, аудиту, менеджменту та маркетингу тощо. А з іншого боку, необхідна відповідна

фінансова спроможність підприємств оплатити виконану роботу групи таких аналітиків-консультантів. Отже, обмежені фінансові можливості переважної більшості українських підприємств і брак фахівців необхідного рівня об'єктивно обумовлюють обмеженість такого виду управлінської діяльності на підприємствах, а також їх економічного консультування в питаннях вироблення своєї стратегії розвитку [5].

Тому при постановці стратегічного менеджменту на вітчизняних підприємствах необхідно:

1) по-перше, переконатися, що перша особа підприємства дійсно прагне і готова займатися стратегічним управлінням;

2) по-друге, створити відділ стратегічного розвитку на підприємстві, перед яким повинні ставитися завдання зведення усіх стратегічних напрацювань у задані певним форматом проекти рішень і становлення й удосконалення усіх конкретних робіт зі стратегічного менеджменту, тобто здійснення спеціалізованої циклічної діяльності з розробки, реалізації і розвитку стратегії підприємства.

3) по-третє, дотримуватися певних принципів розроблення ефективних стратегій. А вдумливий, творчий підхід до вивчення наявного іноземного досвіду в сфері стратегічного менеджменту і перенесення його, з урахуванням специфічних умов розвитку економіки України, на вітчизняні підприємства надасть допомогу вітчизняному бізнесу в становленні необхідних виробництв і зростанні їх ефективності [6].

До того ж, уже сьогодні вітчизняні підприємства формують новий підхід до системи управління взагалі та стратегічного зокрема, оснований на поширеній на Заході (зокрема в США) практиці до децентралізації управління компаніями. Згідно з цим підходом відбувається трансформація організаційної структури сучасного підприємства як форми бізнесу, так і управління ним, на засадах переходу від функціональної гіперцентралізованої структури, яка розподіляє діяльність і завдання згідно з її основними економічними функціями, до незалежних або квазінезалежних підрозділів (так званих СГЦ ),

які формують і реалізують стратегію на окремих сегментах ринку і можуть там бути конкурентоспроможними. Треба також відмітити, що в світовій практиці великі корпорації, як правило, формують на основі поєднання кількох напрямків власну складну стратегію розвитку на певний період часу. Поєднання кількох напрямків розвитку одночасно необхідне в багатопрофільних компаніях, щоб відобразити особливості видів виробничо-господарської діяльності, яку здійснюють різні підрозділи. Але навіть невеликі компанії, які мають один вид основної діяльності, часто компонують на основі зазначених в таблиці 1 базових ізольованих підходів складнішу і багатограннішу стратегію. Наприклад, скорочення видатків і продаж окремих допоміжних об'єктів може поєднуватися з розвитком ринку і продукції [5].

### **Список використаних джерел**

1. Міщенко А.П. Стратегічне управління: Навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 336 с.
2. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність.- К.: КНТЕУ, 2002. 301 с.
3. Чикуркова А.Д. Стратегії розвитку малих підприємницьких структур в Хмельницькій області. Економічний дискурс. Міжнародний науковий журнал. 2016. Вип. 4. С. 74-81.
4. Chykurkova, A., Kucher, O., Hutsol, T., Melnyk, M. Conceptual approaches to analysis and assessment of efficiency of joint stock company functioning Tourism and Regional Development. Warsaw University of Life Sciences – SGGW 2020. DOI 10.22630/TIRR.2020.14.18 [http://sj.wne.sggw.pl/pdf/TIRR\\_2020\\_n14.pdf#page=56](http://sj.wne.sggw.pl/pdf/TIRR_2020_n14.pdf#page=56)
5. Чикуркова А.Д., Горіховський М.В. Система управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств. Міжнародний науковий журнал «Економічний дискурс». 2019. №1. С.70-78
6. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підруч. 2-ге вид. К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.

**Марищук Євген,**  
здобувач вищої освіти ОС «Бакалавр» спеціальності  
«Фінанси, банківська справа та страхування»  
Науковий керівник: **Гайбура Ю.А.,**  
канд. екон. наук, доцент кафедри фінансів,  
банківської справи, страхування та електронних платіжних систем  
Подільський державний аграрно-технічний університет,  
м. Кам'янець-Подільський

## **УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ЯК ЧИННИКА ПІДВИЩЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Основним мотивом діяльності будь-якого підприємства в ринкових умовах є максимізація прибутку. Реальні можливості реалізації цієї стратегічної мети в багатьох випадках обмежені витратами виробництва та попитом на продукцію, що виробляється. Отримання найбільшого ефекту з найменшими витратами, економія трудових, матеріальних і фінансових ресурсів залежать від того, як підприємство вирішує питання управління витратами, котре передбачає пошук способів їх зниження. Величина витрат істотно впливає на формування фінансових результатів, а також є основою для оцінювання ефективності діяльності підприємства. Зважене й обдумане вирішення питань щодо управління витратами на підприємстві забезпечить високий рівень ефективності його діяльності. Саме тому пошук шляхів зниження витрат виробництва у сучасних умовах варто розглядати як фактор підвищення прибутковості та ефективності роботи підприємств.

Для забезпечення фінансової стабільності зменшення ймовірності настання ризику банкрутства необхідно ретельно аналізувати показники внутрішньогосподарської діяльності на рівні підприємства, враховувати можливий вплив різних факторів для встановлення оптимальних пропорційних співвідношень обсягів результатів діяльності. Одним таким з важливих

показників результатів фінансовогосподарської діяльності підприємства є витрати. Оптимізація витрат забезпечує дотримання режиму економії, зростання продуктивності праці, скорочення непродуктивних витрат, що дозволяє підвищити рентабельність.

Ринкова орієнтація економіки України потребує інтенсивної роботи з удосконалення управління витратами і собівартістю. Облік і розподіл витрат за видами продукції посилює контрольні функції управління витратами в процесі виробництва. Тим самим діяльність підприємства переорієнтовується на кінцевий фінансовий результат. Важливо підкреслити, що дані обліку витрат повинні використовуватись не тільки для їхнього визначення, але й для подальшого аналізу результатів діяльності підприємства. Також ці дані можуть слугувати основою для розробки заходів щодо контролю виконання планових завдань структурними підрозділами підприємства.

З огляду на роль виробничих витрат у розвитку та ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств постає проблема формування ефективної стратегії управління витратами, що є процесом розробки та прийняття управлінських рішень за всіма напрямками їхнього формування й розподілу на підприємстві. Формування стратегії управління витратами слід розглядати як комплексну тему управління чинниками, що прямо або опосередковано впливають на розмір прибутку підприємства.

Управління витратами можна визначити як взаємопов'язаний комплекс робіт, які формують і впливають на процес виникнення та поведінку витрат під час здійснення господарської діяльності й спрямовані на досягнення оптимального їх рівня у всіх підсистемах підприємства [2].

Витрати мають особливу значущість у відтворювальному процесі і відіграють надзвичайну роль у досягненні економічного ефекту. Саме тому для всіх суб'єктів господарювання, незалежно від умов їх функціонування, питання формування витрат завжди були і залишатимуться пріоритетними. Подібний стан речей цілком закономірно постійно підтримує інтерес до процесу формування витрат як практиків, що безпосередньо на своїй дохідності

відчувають вплив цієї економічної категорії, так і теоретиків, які досліджують питання витрат з позицій економічної науки.

Оскільки рентабельність є узагальнюючим показником результативності господарювання, який акумулює в собі також і вплив зовнішніх чинників, то для повноти аналізу вияву стимулюючої функції ринку варто розглянути і ті показники, які формуються переважно під дією внутрішньогосподарських факторів. Поза всяким сумнівом одним із основних показників у такому аналізі буде собівартість одиниці продукції. Опосередковано собівартість залежатиме і від зовнішніх факторів, особливо від цін на закуплені ресурси, проте, на нашу думку, визначальну роль при формуванні її розміру матиме все ж внутрішня політика підприємства.

Загалом в Україні спостерігається значна поляризація сільськогосподарських підприємств за результатами господарської діяльності. Одні з них постійно знаходяться в групі стабільно прибуткових, інші – в групі хронічно збиткових. Зростання прибутковості і рентабельності по підприємствах забезпечують здебільшого прибуткові підприємства. Аналогічно до збиткових, більшу чи меншу «забезпечує» група хронічно збиткових підприємств, фінансовий стан яких при зростанні дохідності господарств загалом суттєво не покращується [1].

Для того, щоб система управління витратами була ефективною, в основу її формування має бути покладена концепція, яка враховує особливості діяльності підприємства, його структуру, стадію життєвого циклу продукції та підприємства загалом. Підприємство має самостійно вибрати концепцію управління витратами, яка максимально сприятиме підвищенню його конкурентоспроможності та прибутковості на ринку. Варто зазначити, що в управлінні витратами в сільськогосподарських підприємствах слід також урахувати не тільки особливості виробничих процесів, але й зв'язок витрат виробництва з показниками ефективності виробництва.

### Список використаних джерел

1. Васильєва Т.А., Рябенков О.В. Використання ABC-методу в системі управління витратами промислового підприємства. *Всеукраїнський науково-виробничий журнал*. 2013. № 4. С. 181.
2. Мокієнко, Т. В. Формування стратегії управління витратами в сільськогосподарських підприємствах [Текст]: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 Полтава, 2011. 20 с.
3. Чигріна К. О. Рентабельність підприємства та шляхи її підвищення [Електронний ресурс]. *Науковий огляд*. 2015. № 12. Режим доступу : <http://oaji.net>.
4. Гайбура Ю.А. Прибутковість підприємств: поняття, фактори, резерви. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія “Економіка і менеджмент”*. 2017. № 24. С. 99–105.

**Мармус Еліна,**  
здобувач вищої освіти ОС «Бакалавр» спеціальності «Менеджмент»  
Науковий керівник: **Кучер О.В.,**  
канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та адміністрування  
Подільський державний університет,  
м. Кам'янець-Подільський

## **ЕТАПИ РОЗВИТКУ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: ПОНЯТТЯ, ПРИНЦИПИ ТА ХАРАКТЕРНІ РИСИ**

У процесі ринкових перетворень в Україні в різних галузях народного господарства активно почали використовувати термін «менеджмент».

Менеджмент – це цілеспрямований вплив на колектив працівників або окремих виконавців з метою виконання поставлених завдань та досягнення визначених цілей. Школа наукового управління (1885-1920 рр.) пов'язана з роботами Фредеріка І. Тейлора, Френка і Ліліан Гілбрейт, Генрі Ганта. Вони займались дослідженнями на рівні організації, продукуванням виробничого менеджменту [1, с. 20].

З кожним роком проблема охорони навколишнього середовища та раціонального використання природних ресурсів стає все актуальнішою, а негативний вплив виробничого процесу – глобальнішим, тому більшість менеджерів починають усвідомлювати, що ефективне виробництво неможливе без впровадження модернізації пов'язаної з екологією. У зв'язку з цим у ХХ столітті виник термін – екологічний менеджмент (EcoManagement). У 1992 році (в Ріо-де-Жанейро) відбулася Конференція Організації об'єднаних націй з навколишнього середовища і розвитку, яка стала підґрунтям для усвідомлення важливості залучення природоохоронної діяльності в економічний розвиток суспільства. Тлумачення терміну досить повно подається у міжнародних стандартах, наприклад, у ISO 14000 «Система екологічного менеджменту» визначається як частина загальної системи менеджменту, що включає організаційну структуру, планування діяльності, розподіл відповідальності,



практичну роботу, а також процедури, процеси та ресурси для розробки, впровадження, оцінки досягнутих результатів реалізації та вдосконалення екологічної політики, цілей і завдань» [2]. На сьогоднішньому етапі розвитку суспільства підвищується увага до виявлення рівня техногенного впливу на природне середовище на різних рівнях управління. Дослідженням екоменеджменту займалися такі науковці, як: Добуш Ю.Я., Аніщенко В.О., Галькевич Т.Л., Лук'янихіна О.А., Семенов В.Ф., Куриленко В.В., Шевчук В.Я. та інші. Різні вчені по-різному трактують дане поняття, так, Трифонова Т.А., Селіванова Н.В., Ільїна М.Е. [3, с.134] під екологічним менеджментом (Ecological Management) розуміють систему управління підприємством, яка передбачає формування екологічно безпечного виробництва, забезпечує оптимальне співвідношення між екологічними і економічними показниками протягом усього життєвого циклу як самого підприємства, так і виробленої ним продукції.

У впровадженні стандартів ISO 14000 світовими лідерами є такі індустріально розвинуті країни, як Японія, Німеччина, Велика Британія, Швеція.

В Україні міжнародні стандарти ISO серії 14000 були прийняті як національні в 1997 році. Однак їхнє впровадження здійснюється досить повільними темпами. На теперішній час в національній системі сертифікації УкрСЕПРО зареєстровані лише 23 підприємства, що впровадили й сертифікували системи управління довкіллям. Зростаюче застосування природних ресурсів під впливом підвищення потреб може поступово призвести до їх збідніння і водночас до збільшення викидів відходів виробництва та споживання в навколишнє середовище. Тому процес взаємодії людини з довкіллям по суті своїй двоєдиний. Людина використовує предмети природи і виступає в ролі їх споживача. Але, оскільки ці ресурси обмежені, їх необхідно оновлювати (в тій частині, де це можливо), тобто забезпечити їх відтворення. Ці два аспекти певною мірою суперечать один одному, оскільки відтворення природних ресурсів передбачає значні витрати.

Екологічний менеджмент як напрям навчально-виховної, науково-дослідної та прикладної управлінської діяльності передбачає організацію системи суспільних заходів у двох взаємопов'язаних і нерозривних найважливіших сферах:

1. Пізнання, цілеспрямоване формування й управління складними природно-ресурсними процесами та тенденціями закономірного розвитку природних і природно-суспільних комплексів і систем.

2. Здійснення збалансованого керування природоохоронними підприємствами, природокористувачами, еколого-економічними структурами, формами та видами природоохоронного господарювання і підприємництва. Виходячи з цього, велике загальнодержавне значення має формування науково обґрунтованої системи знань, умінь і навиків, що складають основу підготовки економістів – менеджерів і які спеціалізуються у природоохоронній сфері.

Екологічний менеджер — це в теперішніх умовах, спеціаліст, без якого не здійснюється господарська діяльність в жодній розвиненій країні світу. Перед компаніями стоять високі вимоги до дотримання екостандартів. А клієнти та споживачі прагнуть екологічних товарів та послуг [3, 4].

Кваліфікований спеціаліст з екологічного менеджменту — тренд на світовому ринку праці та вигідна позиція для будь-якої компанії.

Мета екологічного менеджменту для компанії — підвищення кредиту довіри, за рахунок покращення екологічного стану всіх сфер діяльності і процесів виробництва [5, 6, 7].

При імплементації системи екологічного менеджменту на підприємстві організація отримує такі переваги: економія та ресурсоефективність; підвищення безпеки (правова безпека); оцінювання екологічних ризиків і шансів їх уникнення; ефективне управління персоналом; оптимізація виробництва й управління процесами; податкові переваги; можливість участі в тендерах; поліпшення іміджу компанії на внутрішньому та міжнародному ринках; захист довкілля й соціальна відповідальність; прозорість, довіра і сталий розвиток.

### Список використаних джерел

1. Ivanyshyn, V., Kucher, O., Bilyk, T. Marketing strategy formation for the development of organic production in the Ukraine Proceedings of the 2018 International Scientific Conference 'Economic Sciences for Agribusiness and Rural Economy' No 1, Warsaw, 7–8 June 2018, pp. 34–39. ISBN 978-83-7583-802-2. <https://doi.org/10.22630/ESARE.2018.1>
2. Kucher, O., Prokopchuk, L. The development of the market of the renewable energy in Ukraine Renewable Energy Sources: Engineering, Technology, Innovation. Springer International Publishing AG, 2018 P. 71-81. ISSN 2352-2542 (electronic), ISSN 2352-2534. DOI <https://doi.org/10.1007/978-3-319-72371-6>.
3. Kucher, O., Prokopchuk, L. Economic aspects of biomass market development in Ukraine E3S Web of Conferences 154, 01007 (2020).6th International Conference – Renewable Energy Sources (ICoRES 2019) DOI <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202015401007>
4. Faten Al Nadzhar, Z. Pustova, N. Pustova, I. Horetska, T. Hutsol, S. Slobodian The straw of millet as a source of energy Transition to Knowledge Economy. Challenges, Smart Opportunities and Innovation 2020. 39 <http://188.190.33.55:7980/jspui/handle/123456789/7722>
5. Прокопчук Л.М. Пустова З.В. Водорості як відновлюване джерело енергії. Матеріали доповідей V міжнародного науково-практичного семінару розвиток біоенергетичного потенціалу в сільському господарстві 7 - 8 лютого. м. Київ. 2020. с. 127-129. [http://188.190.33.55:7980/jspui/bitstream/123456789/7722/1/Prokopchuk\\_L.M.\\_Pustova\\_Z.V.\\_Vodorosti\\_yak\\_vidnovlyuvane\\_dzherelo\\_energiyi.pdf](http://188.190.33.55:7980/jspui/bitstream/123456789/7722/1/Prokopchuk_L.M._Pustova_Z.V._Vodorosti_yak_vidnovlyuvane_dzherelo_energiyi.pdf)
6. Кучер, О., Мельник, М. Формування маркетингових стратегій розвитку ринку відновлюваних джерел енергії. Аграрна наука та освіта в умовах Євроінтеграції, 2018.
7. Chykurkova, A, Kucher, O Hutsol, T., Melnyk, M. Conceptual approaches to analysis and assessment of efficiency of joint stock company functioning Tourism and Regional Development. Warsaw University of Life Sciences – SGGW 2020. DOI 10.22630/TIRR.2020.14.18 [http://sj.wne.sggw.pl/pdf/TIRR\\_2020\\_n14.pdf#page=56](http://sj.wne.sggw.pl/pdf/TIRR_2020_n14.pdf#page=56)

**Мармус Еліна,**  
здобувач вищої освіти ОС «Бакалавр»  
спеціальності «Менеджмент»  
Науковий керівник: **Кучер О.В.,**  
канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та адміністрування  
Подільський державний університет,  
м. Кам'янець-Подільський

## **КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

Готельно-ресторанна справа репрезентує сферу послуг національної економіки з позиції внутрішнього споживання, а також розкриває потенціал гостинності нашої держави на європейському і світовому рівнях. Її ефективність вважають індикатором позитивних змін у національній економіці. Важливим напрямом розвитку готельно-ресторанної справи є доведення якості послуг гостинності до міжнародних стандартів, удосконалення технологій, упровадження нових видів і форм обслуговування, розвиток конкуренції, гарантування соціальної безпеки в контексті формування цінності для споживача готельно-ресторанних послуг.

Питання впровадження у вітчизняну практику сучасних концепцій менеджменту готельно-ресторанного бізнесу знаходяться у центрі уваги багатьох учених. У статті Сопіга В.Б., Алілуйко М.С. акцентовано увагу на таких системах, як TQM (Total Quality Management, тобто загальне управління якістю), що передбачає орієнтацію на споживача, лідерство керівника, процесний та системний підхід до управління й постійне покращення діяльності готельно-ресторанного підприємства; CSR (Corporate Social Responsibility, тобто колективна соціальна відповідальність), що враховує соціальні запити клієнтів, працівників та суспільства; 5S, що включає організованість (Seiri), акуратність і впорядкованість (Seiton), прибирання (Seiso), стандартизацію (Seiketsu) і дисципліну (Shitsuke) [4, с. 117]. Інтеграція

зазначених систем орієнтована на підвищення якості обслуговування гостей закладів готельно-ресторанного господарства, гармонізацію інтересів власників, працівників, суспільства загалом. Якість послуг, надійна репутація і привабливий імідж становляться запорукою конкурентоспроможності суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу, ефективності їх менеджменту і рентабельної діяльності. Батченко Л.В., Гончар Л.А. зазначають, що управління репутацією, компетенціями, їх створення, оцінка та моніторинг стало окремим напрямком менеджменту [5, с. 79], який дозволяє закладам готельно-ресторанного господарства витримувати несприятливий тиск зовнішнього середовища, загострення конкурентної боротьби, інтенсифікації інформаційних потоків тощо. Зростання попиту на бездоганну ділову репутацію є одним із стимулів зниження рівня тіньової економіки у сфері готельно-ресторанного бізнесу України, про що зазначає Задворних С.С. [6, с. 59], забезпечення прибуткової діяльності спрямовано, поміж іншим, на вирішення проблем безпеки закладів галузі, оскільки певною мірою здатне поглинати збитки і нейтралізувати загрози [7, с. 11].

Перспективним напрямком розвитку сучасних концепцій менеджменту готельно-ресторанного бізнесу, заснованих на управлінні якістю і стандартизації, є інтеграція до них підсистеми фінансового контролінгу [8, 9]. Остання передбачає розробку ключових показників фінансової ефективності, стимулів за їх досягнення у рамках діяльності центрів прибутків і відповідальності [9, 10]. Перспективами подальших досліджень є розробка маркетингових механізмів зміцнення конкурентоспроможності закладів готельно-ресторанного господарства.

### **Список використаних джерел**

1. Сопіга В.Б., Алілуйко М.С. Інтеграція систем менеджменту у готельно-ресторанних підприємствах. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Вип. 4 (2). С. 114—119.
2. Батченко Л.В., Гончар Л.А. Репутаційний капітал як основа

економічного зростання підприємств сфери готельно-ресторанного бізнесу. Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації. 2018. Вип. 2. С. 64—80.

3. Задворних С.С. Доповнення методики розрахунку рівня тіньової економіки для сфери готельно-ресторанного бізнесу України. Економіка. Фінанси. Право. 2015. № 4 (1). С. 58—60.

4. Бісвець А. В. Концептуальні підходи до удосконалення механізму нейтралізації загроз економічній безпеці суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу. Вісник Черкаського університету. Серія: Економічні науки. 2017. № 2 (2). С. 8—12.

5. Гуменюк В.В. Готельно-ресторанна справа в системі координат ціннісно-орієнтованого управління Фінансовий простір 2018 № 4 (32) С. 109-114.

6. Доценко В.Ф. Ефективність менеджменту готельно-ресторанного бізнесу: критерій фінансових результатів Економіка та держава № 6/2020. С. 28 – 33. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.6.28

7. Чорний, Г.М., Ястреб, М.П., Кучер, О.В. Новітній підхід до змісту управлінської діяльності в агроформуваннях. Аграрний інформаційний науково-виробничий журнал: наука і виробництво № 1-3. - К.: Агроінком. . – 2011.- С. 80-84.

8. Кучер, О. В. Оцінка розвитку маркетингової діяльності на підприємствах АПК. Університетські наукові записки Часопис Хмельницького університету управління та права № 3 (43). - Хмельницький. 2012. С. 535 – 539.

9. Кучер, О.В., Гофман, М.О. Формування принципів маркетингової збутової політики підприємств. Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка: Економічні науки. Випуск 10 - Кам'янець-Подільський: Абетка, 2015. – С. 174 – 178.

10. Chykurkova, A., Kucher, O., Hutsol, T., Melnyk, M. Conceptual approaches to analysis and assessment of efficiency of joint stock company functioning Tourism and Regional Development. Warsaw University of Life Sciences – SGGW 2020. DOI 10.22630/TIRR.2020.14.18

**Мартишевський Мирослав,**  
здобувач вищої освіти ОС «Магістр»  
спеціальності «Публічне управління та адміністрування»  
**Науковий керівник: Покотильська Н.В.,**  
канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та адміністрування  
Подільський державний аграрно-технічний університет,  
м. Кам'янець-Подільський

## **СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ**

Стабільність розвитку України значною мірою залежить від розвитку сільських територій та її складових компонентів. Сьогодні сільські територіальні громади переживають складне соціально-економічне становище через впровадження принципово нових механізмів місцевого самоврядування. У таких умовах необхідні нові підходи до вирішення проблем життєдіяльності сучасного села.

Важливими чинниками впливу на систему управління соціально-економічного розвитку сільських територій є: економічні передумови, формування бази самодостатності сільських громад, організація ефективної системи органів місцевого самоврядування, розвиток соціальної інфраструктури, становлення соціально-трудова відносин та системи соціального партнерства [1].

Стратегічне планування соціально-економічного розвитку сільських територій розглядається як прогнозування розвитку, яке передбачає обґрунтування та закріплення цілей розвитку територій.

Стратегічне планування має такі стадії:

1. Розроблення концепції місцевого розвитку.
2. Обґрунтування важливих пропозицій.

### 3. Формування системи цільових програм.

Слід зазначити, що основою життєдіяльності села, селища завжди буде економічний розвиток, який повинен бути регульованим та направленим на підвищення якісного рівня життя територіальної громади села, селища, а також росту її добробуту.

Стабільного економічного розвитку неможливо досягти без впровадження принципів місцевого самоврядування та розробки стратегічних програм місцевого розвитку. На сьогоднішній день села, селища не перейняли досвід деяких міст України щодо планування власного довгострокового розвитку, а здійснюють за інерцією планування соціально-економічного розвитку лише на один бюджетний рік, що негативно впливає на ефективність використання коштів, визначення пріоритетів економічної та соціальної сфер територіальної громади села, селища, формування бюджетів [2].

Планування соціально-економічного розвитку передбачає на нашу думку кілька важливих етапів:

1. Розробка чіткого статуту.
2. Затвердження та виконання стратегії розвитку громади.
3. Розробку та затвердження генерального плану.
4. Щорічне якісне розроблення та виконання програми соціально-економічного розвитку.
5. Активізація процесу по самоорганізації громадян.

Статут територіальної громади визначає головні завдання, мету та обов'язки органу місцевого самоврядування, а також порядок контролю та звітності, права та обов'язки жителів громади.

Розробка та впровадження в практику статуту територіальної громади сільського населеного пункту створюватиме передумови для більш ефективного врегулювання суспільних відносин, які виникають у процесі здійснення місцевого самоврядування, а також закріплення на цьому рівні управління правової, організаційної та фінансової самостійності.

Стратегічне планування, кінцевим продуктом якого є стратегічний план



розвитку територіальної громади села, селища, являє собою дієвий інструмент, який спрямований на вирішення питань місцевого значення.

Стратегічний план – довгостроковий документ розвитку територіальної громади, який визначає головні перспективи та завдання економічного та соціального розвитку громади на найближчі роки. Перевагою наявності такого плану в громаді є координація дій органів влади, бізнесу та жителів [2].

Процес стратегічного планування активно залучає територіальну громаду до вирішення власних проблем і, одночасно, визначає пріоритетні напрями соціально-економічного розвитку села, селища, а також можливі шляхи виходу з кризової ситуації щодо зайнятості жителів відповідного села, селища. Необхідно зазначити, що процес стратегічного планування має бути постійним процесом, і це обумовлюється багатьма об'єктивними та суб'єктивними причинами, які впливають з розвитку територіальної громади села, селища. Саме ці причини й обумовлюють необхідність проводити постійний перегляд стратегій розвитку та моніторинг виконання стратегічного плану і постійно його узгоджувати із ситуацією, яка виникає в певному селі, селищі [2].

Утворення спроможних територіальних громад та підтримка їх розвитку є важливою складовою реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади, що направлене на оптимізацію системи управління територіями, впорядкування взаємовідносин органів влади різних рівнів, забезпечення підвищення правової, організаційної та фінансової спроможності ОТГ, реалізацію повною мірою положень Європейської хартії місцевого самоврядування.

Робота органів ОТГ за сприяння органів виконавчої влади має спрямовуватися на створення та підтримку сприятливого життєвого середовища, необхідного для всебічного розвитку людини, її самореалізації, захисту її прав, надання населенню громади, утвореними ними установами та організаціями високоякісних і доступних публічних послуг [3].

Основна помилка громад при розробці програм соціально-економічного розвитку криється в ставці виключно на бюджетні можливості, коли інші

фінансові можливості залишаються без належної уваги. Додатковими джерелами фінансування можуть бути: регіональні та державні фонди; приватний капітал; міжнародні фонди, фінансово-кредитні установи; державно-приватне партнерство.

Залучення громадян до активної участі в житті громади, до планування майбутнього територіальної громади дуже актуальна на сьогоднішній день тема та вкрай важлива для соціально-економічного та культурного розвитку кожного села, селища. Відкритість політики органів місцевого самоврядування, ефективна співпраця трьох секторів (жителі села, селища, бізнесмени, громадські організації) стали тими вершинами, без подолання яких неможливо йти далі [4].

Тому, визначившись з основними пріоритетними напрямками соціально-економічного та культурного розвитку громади, доцільно їх винести на обговорення з жителями, бізнесменами, громадськими організаціями з метою прийняття компромісних рішень.

### **Список використаних джерел**

1. Кубіцький Ю. С. Основні напрями вдосконалення управління сільськими територіями. Формування ринкових відносин в Україні. 2015. № 11. С. 158-162.
2. Павлов О. І. Сільські території України: функціонально-управлінська модель: монографія. Одеса: Астропринт, 2009. 340 с.
3. Петрук В.Г., Бондарчук О.В., Трач І.А., Панасюк О.Ю. та ін. Екогеографія та екотуризм: навчальний посібник. Вінниця: видавець ФОП Корзун, 2016. 170 с.
4. Дудзяк О. А., Покотильська Н. В. Загальна методологія дослідження розвитку сільських територій. Інноваційна економіка. 2018. № 3-4 (74). С. 75 – 79.

**Матвіїшина Анастасія,**  
здобувач вищої освіти ОС «Бакалавр»  
спеціальності «Транспортні технології»  
Науковий керівник: **Волинчук Ю.В.,**  
канд. екон. наук, доцент кафедри підприємництва, торгівлі та логістики,  
Луцький національний технічний університет,  
м. Луцьк

## **СУТНІСТЬ І КЛЮЧОВІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ CITY-ЛОГІСТИКИ**

Термін «міська логістика» або «city-логістика» є відносно новим, тому концепцію міської логістики можна розглядати як інноваційний метод управління містом та його транспортною інфраструктурою.

На думку Аверкіної М.Ф. , міська логістика – «це процес цілеспрямованого впливу на первинні та вторинні потоки, які функціонують у логістичній системі задля оптимального і раціонального використання усіх ресурсів міста» [1, с.71]. Фактично, на нашу думку, міська логістика охоплює сукупність логістичних структур і процесів, призначених для оптимізації товарно-матеріальних, фінансових та інформаційних потоків в усіх міських логістичних підсистемах та транспортній інфраструктурі.

Ключовими глобальними трендами, що впливають на логістику загалом та на міську логістику, зокрема, є: урбанізація, погіршення стану навколишнього середовища, розвиток інформаційних технологій та інновацій, розвиток транспортних технологій та інфраструктури, економічна, політична і культурна інтеграція та глобалізація.

Найголовнішими цілями міської логістики вважаємо мобільність, стійкість та покращення якості життя мешканців. Мобільність є ключовим компонентом для забезпечення надійності транспортних потоків та обсягу вантажів. Стійкість життєво необхідна для здорової екології міст, зменшення викидів парникових газів та зменшення негативного впливу на навколишнє середовище.

Труднощі покращення якості життя мешканців переважно стосуються людей похилого віку, кількість яких в містах зростає, що свідчить про важливість цього фактора (у зв'язку зі зниженням народжуваності і поліпшенням медичного забезпечення).

Міська логістика повинна бути готовою задовільнити зростаючі потреби населення, а також зменшити ризики, пов'язані зі зростаючою урбанізацією. Проблеми охорони здоров'я для людей старшого віку стали новою платформою для логістичних досліджень із застосуванням маршрутизації та плануванням завдань транспортних засобів. Використання таких досліджень полягає у зменшенні витрат на медичне обслуговування пацієнтів на дому та максимального їх задоволення за рахунок оптимального планування робіт та маршрутизації [2].

Міська логістика відіграє важливу роль у обмеженні приватних автомобілів та вантажівок до центру міста і є альтернативою громадському транспорту або іншим екологічно чистим методам координації, насамперед, вантажних перевезень. У відповідній тенденції розвитку міст інтенсивність автомобільного руху зросла. Тому серед новітніх викликів: забруднення повітря та шум; викиди вуглекислого газу; посилення екологічних наслідків; хаос руху та затори на дорогах; зниження якості життя людей; перевантаження інфраструктури; недостатня місткість громадського транспорту; обмеженість місць для паркування.

Сучасні інформаційно-комунікаційні технології дозволяють місцевим органам влади та логістичним операторам вирішувати різні завдання в міській логістиці, серед яких використання електронних квитків та смарт-карток, обмежений доступ до центру міста та використання спеціальних паркувальних майданчиків для навантаження та розвантаження, контроль руху транспорту, маршрутизація та відстеження тощо.

Послуги навігації продовжать стимулювати зростання на цьому ринку. Основні навігаційні функції включають голосову навігацію з оновленням карт,

3D рухомих карт і автоматичну зміну маршруту для пропущених поворотів або при виникненні заторів.

Серед перспективних напрямів розвитку міської логістики у транспортній сфері можемо виділити (на основі [3, с.72-78]):

- консолідацію вантажів: консолідація через логістичні кластери або в міських центрах консолідації, логістичних центрах, агрегація потоків до різних одержувачів у межах певної сфери, наприклад торгових центрів, лікарень, бізнес-центрів;

- консолідацію міського ланцюга поставок, пов'язуючи логістичні і нелогістичні послуги (наприклад, роздрібну торгівлю, сервісне обслуговування, медичне обслуговування тощо) в «розумну мережу» для міст, оптимізуючи попит і пропозицію;

- використання наявної міської інфраструктури для додаткових логістичних цілей (наприклад, нічне використання закритих парковок у центрі міста для складських і розподільчих цілей; використання громадського транспорту для перевезень вантажів);

- впровадження автоматичних систем для зберігання і відбору товарів наступного покоління, що пропонують розширену функціональність (наприклад, крім існуючих поштоматів, можлива поява шаф з охолодженням, запровадження додаткових функцій з використанням інформаційних технологій).

До прикладу, у Луцьку вже близько двох років працює система електронних квитків «CITI CARD СИСТЕМ». Електронний квиток або City Card – це квиток для безконтактної оплати проїзду в громадському транспорті. Нині є 4 види карток: неперсоніфікована стандартна картка, персоніфіковані: студентська, пільгова та картка для працівників транспортної системи. Також гостей міста передбачені картки на 2 або 3 поїздки у терміналах самообслуговування або центрах продажу, що діятимуть 48 годин.

На нашу думку, е-квиток – це правильна альтернатива готівковій оплаті проїзду, що підвищує швидкість та безпеку перевезень, оскільки не потрібно

передавати готівку водієві і очікувати на решту, а потрібно лише піднести е-квиток до валідатора. Для власників таких квитків також був розроблений додаток «CityCard», в якому відображається баланс на е-квитку, інтерактивна карта міста, розташування терміналів для поповнення тощо. Також, завдяки впровадженню цієї системи, міська рада Луцька має можливість відслідкувати пасажиропотік на усіх маршрутах міського транспорту.

Таким чином, city-логістика – це новий і далекоглядний напрямок логістичної діяльності, який пов’язаний з використанням логістичного сервісу, переважно у великих містах. Вона відіграє важливу роль у вдосконаленні мобільності, стійкості та упорядкованості майбутніх міст. Інновації та розвиток міської логістики вимагають значних інвестицій, що покращуватиме рівень життя мешканців міста шляхом його збалансованого розвитку, сприятимуть підтримці клімату, зменшать викиди парникових газів, споживання енергії, дорожні затори та летальні випадки в ДТП.

### **Список використаних джерел**

1. Аверкина М. Ф. Логістичне управління містом як пріоритетний інструмент забезпечення стійкого розвитку міст. *Бізнес Інформ*. 2013. № 3. С. 70–74.
2. Вороніна Р.М., Маргіта Н.О. Аналіз ключових факторів впливу на розвиток міської логістики. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2016. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2016/17-2016/9.pdf>\_(дата звернення 25.04.2021)
3. Дмитрієв М.М. Концепція сіті логістики і пасажирські перевезення. *Вісник Національного транспортного університету*. 2013. Вип. 26 (2). С. 72–78. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2016/17-2016/9.pdf> (дата звернення 25.04.2021)

**Мединський Олег,**  
здобувач вищої освіти ОС «Бакалавр»  
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»,  
Науковий керівник: **Чикуркова А.Д.,**  
кандидат економічних наук, доцент.  
Подільський державний аграрно-технічний університет,  
м. Кам'янець-Подільський

## **СУЧАСНІ ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ ВИРОБНИЦТВОМ**

Створення сучасних ЕОМ дало можливість автоматизувати обробку даних у всіх галузях людської діяльності. Без системи обробки даних неможливо уявити промислові технології, управління економікою на всіх рівнях та сферах, наукові дослідження, освіту, роботу транспорту, видавничу справу тощо. Значно розширилися сфери застосування комп'ютерної техніки з появою персональних комп'ютерів і комп'ютерних мереж. Найпоширенішими системами обробки даних є інформаційні системи.

Інформаційна система – це організований комплекс організаційно-технічних заходів (сукупність підприємств, підрозділів і фахівців), а також безпосередньо інформаційних технологій і інформаційних ресурсів, призначених для функціонування інформаційних процесів, зокрема створення, поширення, використання, систематизації, збереження і знищення інформації [1].

Діяльність виробничих підприємств дуже складна і індивідуальна. Для ефективного ведення господарської діяльності необхідний постійний моніторинг та контроль ключових показників діяльності, який неможливо здійснювати без впровадження і використання сучасних інформаційних технологій [3-5]. Здатність підприємства своєчасно обробляти і аналізувати великі об'єми інформації безпосередньо залежить від рівня автоматизації її

діяльності . На сьогоднішній день можна розділити призначення програмних продуктів на п'ять груп.

Група 1 – комп'ютерні інформаційні системи. Основним призначенням такого типу систем є сумісність економічної інформаційної системи з автоматизованими системами управління технологічними процесами, націленої на охоплення всіх основних елементів технологічного процесу, що гарантує повну безпеку даних на всіх етапах обробки інформації. Ці продукти зустрічаються під назвами: корпоративні інформаційні системи (KIC), інформаційно - аналітичні програмні продукти, автоматизовані робочі місця (APM), обліково-управлінські програми, ERP - продукти (Enterprise Resource Planning – планування ресурсів підприємства), MRP (Manufacturing Resource Planning – планування виробничих ресурсів підприємства).

Група 2 – програмні продукти класу СУБД (об'єктно орієнтовані системи управління базами даних). Продукти цього класу є досить популярними на світовому ринку, оскільки вони універсальні, забезпечують багатокористувацький режим, надійне зберігання інформації, допомагають досягнути досконалості на будь-якому рівні основних операцій.

Група 3 - програмні продукти для бізнес-процесів (business process management - BPM). Основні причини інтересу до бізнес-процесного підходу управління такі:

- 1) процесний підхід здатний забезпечити компаніям поступальний розвиток, стабільний прибуток і значні конкурентні переваги;
- 2) фахівці на особистому досвіді переконалися, що використання концепції бізнес-процесів дозволяє створювати ефективніші інструменти управлінського планування, обліку і контролю;
- 3) бізнес-процесний підхід дозволяє компаніям розробляти процесно-орієнтовані рішення, здатні об'єднувати людей, системи, данні та ін.

Група 4 - програмне забезпечення класу DocFlow (системи маршрутизації документів) і WorkFlow (системи управління потоками робіт). Це програмні продукти для опису і моделювання бізнеспроцесів. Аналіз систем цієї групи та



практичний досвід у цьому напрямку дозволяє зробити висновок, що основним призначенням цієї групи програмних продуктів є: 1) структурування документаційного забезпечення (процесний підхід); 2) поетапність впровадження системи документообігу (доведення системи до рядових виконавців); 3) покриття всього набору задач документаційного забезпечення та організація зберігання документів (комплексна автоматизація). Перевагами використання програмного продукту цієї групи є короткі строки впровадження, легкість модифікації та розвитку системи. Побудована система є відкритою і має можливість розширення з точки зору баз даних. Серед недоліків слід виділити високу вартість програмного забезпечення.

Група 5 – моделювання і аналіз поведінки бізнес-процесів організації. Зростання потреби якісного управління, впровадження ERP, CRM, BMR систем, складність організаційних структур підприємства приводить до розуміння, що будь-який бізнес-процес – не просто набір функцій і структур, а процес, що володіє поведінковою складністю. Тому проблематика реінжинірингу бізнес-процесів (BPR) припускає фундаментальне переосмислення і радикальну перебудову бізнес-процесів. Імітаційна модель здатна показати цілісну картину розвитку ситуації в часі, продемонструвати або виявити приховані тенденції, надати можливість оперативно проаналізувати наслідки схвалюваних рішень, оцінити вплив різних чинників випадкового характеру і ціну ризику, дозволяє описати складні нелінійні взаємодії в бізнесі, наприклад, змоделювати поведінку економічних суб'єктів в кризовій ситуації, оцінити наслідки реалізації різних сценаріїв або спрогнозувати подальший перебіг подій [2].

Необхідність у впровадженні інформаційної системи може виявитися при вирішенні будь-якої проблеми – при перебудові процесу діяльності підприємства, при аналізі діяльності конкурентів тощо.

На даний момент існують два способи впровадження інформаційних систем – комплексний і точковий. У разі точкової системи всі елементи управління є автономними і по своїй суті розрізненими. Впровадження такої моделі передбачає поступову інтеграцію окремих складових в єдине ціле.

Багато керівників віддають перевагу саме такому варіанту, зважаючи на нижчу вартість і недовіру до глобальних систем. Комплексний підхід дозволяє повністю автоматизувати бізнес-процеси. Системи документообігу, бухгалтерського обліку, тайм-менеджменту, технологій, виробництва в такому випадку працюють взаємопов'язано, безконфліктно і ефективно. Проте проблемою може стати недостатня навченість персоналу, що спричиняє збої в процесі експлуатації інформаційних систем.

### **Список використаних джерел**

1. Сучасні інформаційні системи і технології / В. Г. Іванов, С. М. Іванов, В. В. Карасюк та ін.; за заг. ред. В. Г. Іванова, В. В. Карасюка. – Х. : Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2014. – 347 с.
2. Лазор Я. О. Поняття та види інформаційних систем / Я. О. Лазор // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Юридичні науки. - 2016. - №837.-С.80-86.-Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnulpurn\\_2016\\_837\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnulpurn_2016_837_14).
3. Прокопчук Л.М., Чикуркова А.Д., Ногачевський О.Ф. Формування і розвиток системи корпоративного управління в акціонерних товариствах: теорія, методика і практика: Кам'янець-Подільський: Видавець ПП Зволейко Д.Г., 2014. 173 с.
4. Чикуркова А.Д., Горіховський М.В. Система управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств. Міжнародний науковий журнал «Економічний дискурс». 2019. №1. С.70-78.
5. Chykurkova A., Belko I. Current status and development of agribusiness in Ukraine. Buletinul Științific al Universității de Stat „Bogdan Petriceicu Hasdeu” din Cahul / (ediție semestrială ). Seria „Științe Economice”. Cahul, Republica Moldova. 2015. №2(14). P. 31-35.

**Мединський Олег,**  
здобувач вищої освіти ОС «Бакалавр»  
спеціальності «Публічне управління та адміністрування»  
Науковий керівник: **Славіна Н.А.,**  
канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та адміністрування  
Подільський державний аграрно-технічний університет,  
м. Кам'янець-Подільський

## **ОСОБЛИВОСТІ МЕТОДІВ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

Управлінське рішення - це вибір однієї з можливих альтернатив впливу на керовану систему, тобто це модель, в якій із певного числа варіантів вибирається кращий.

Основна мета управлінського рішення — забезпечити координуючий (регулюючий) вплив на систему керування, що реалізує рішення управлінських задач персоналом по досягненню цілей організації. Досягнення цих цілей передбачає рішення задач, що складають зміст і послідовність дій ЛПР при виконанні безпосередніх обов'язків.

Всі методи прийняття управлінських рішень можна об'єднати в три групи: неформальні (евристичні), колективні і кількісні.

Неформальні (евристичні) методи прийняття рішень. Управлінська практика свідчить про те, що при прийнятті і реалізації рішень певна частина керівників використовує неформальні методи, що засновані на аналітичних здібностях осіб, що приймають це рішення. Це сукупність логічних прийомів і методики вибору оптимальних рішень керівником, теоретичне порівняння альтернатив з урахуванням накопиченого досвіду.

Неформальні методи базуються в основному на інтуїції менеджера. Їхня перевага в тому, що вони приймаються оперативно; недоліком же є те, що

неформальні методи не гарантують від вибору помилкових (неефективних) рішень, оскільки інтуїція може іноді підвести менеджера.

Колективні методи обговорення і прийняття рішень. Основним моментом у процесі колективної роботи над реалізацією управлінських рішень є визначене коло осіб - учасників даної процедури. Частіше усього це тимчасовий колектив, до складу якого включаються, як правило, і керівники, і виконавці.

Головними критеріями формування такої групи є компетентність, здатність вирішувати творчі задачі, конструктивність мислення і комунікабельність. Колективні форми групової роботи можуть бути різними: засідання, наради, робота в комісії і т.п. Найбільш поширений такий метод колективного підготування управлінських рішень, як «мозковий штурм», або «мозкова атака» (спільне генерування нових ідей і наступне прийняття рішень).

Якщо треба буде розв'язати складну проблему, збирається група людей, що пропонують будь-яке рішення певної проблеми. Основна умова «мозкового штурму» - створення обстановки, максимально сприятливої для вільного генерування ідей. Щоб цього домогтися, забороняється спростовувати або критикувати ідею, якою би на перший погляд фантастичної вона не була. Всі ідеї записуються, а потім аналізуються фахівцями.

Прикладом колективного прийняття рішень може служити метод Дельфа, що одержав назву від грецького міста Дельф, що прославилося мудрецьми, що там жили - провісниками майбутнього. Метод Дельфа - багато етапна процедура анкетування. Після кожного етапу дані анкетування допрацьовуються й отримані результати повідомляються експертам із указівкою розташування оцінок. Перший тур анкетування проводиться без аргументації, у другому відрізняються від інших відповідей підлягає аргументації, або ж експерт може змінити оцінку.

Після стабілізації оцінок опитування припиняється і приймається запропоноване експертами або скоригованим рішенням.

Є ще японська (кільцева) система прийняття рішень - суть якої складається в тому, що на розгляд готується проект нововведення. Він передається для

обговорення особам за списком, складеному керівником. Кожний повинен роздивитися запропоноване рішення і дати свої зауваження в письмовому вигляді. Після цього проводиться нарада. Як правило, запрошуються ті фахівці, чия думка керівнику не зовсім ясна. Експерти вибирають своє рішення відповідно до індивідуальних переваг. І якщо вони не збігаються, то виникає вектор переваг, що визначає за допомогою одного з таких принципів:

- а) більшості голосів - вибирається рішення, що має найбільше число прихильників

- б) диктатора - за основу береться думка однієї особи. Цей принцип характерний для військових організацій, а також для прийняття рішень у надзвичайних обставинах;

- в) принцип Курно використовується в тому випадку, коли коаліцій немає, тобто пропонується число рішень, рівне числу експертів. У цьому випадку необхідно знайти таке рішення, що відповідало би вимозі індивідуальної раціональності без обмеження інтересів кожного окремо;

- г) принцип Пяreto використовується при прийнятті рішень, коли всі експерти утворюють єдине ціле, одну коаліцію. У цьому випадку оптимальним буде таке рішення, що не вигідно змінювати відразу всім членам групи, оскільки воно об'єднує їх у досягненні загальної цілі;

- д) принцип Еджворта використовується в тому випадку, якщо група складається з декількох коаліцій, кожній із котрих не вигідно відмінити своє рішення. Знаючи переваги коаліцій, можна прийняти оптимальне рішення, не наносячи шкоди одне одному.

Кількісні методи прийняття рішень. У основі їх лежить науково-практичний підхід, що припускає вибір оптимальних рішень шляхом опрацювання великих масивів інформації.

У залежності від типу математичних функцій, покладених в основу моделей, розрізняють:

- а) лінійне моделювання, при якому використовуються лінійні залежності;

б) динамічне програмування, що дозволяє вводити додаткові перемінні в процес рішення задач;

в) ймовірні і статистичні моделі, реалізовані в методах теорії масового обслуговування;

г) теорія ігор - моделювання таких ситуацій, ухвалення рішення в котрих повинно враховувати розбіжність інтересів різноманітних підрозділів;

д) імітаційні моделі дозволяють експериментально перевірити реалізацію рішень, змінити вихідні передумови, уточнити вимоги до них.

Формалізація прийняття рішень підвищує ефективність керування в результаті зниження імовірності помилки й економії часу: не потрібно заново розробляти рішення щоразу, як виникає відповідна ситуація. Тому керівництво організацій часто формалізує рішення для визначених, регулярно повторюваних ситуацій, розробляючи відповідні правила, інструкції і нормативи.

У той же час у процесі керування організаціями часто зустрічаються нові, нетипові ситуації і нестандартні проблеми, що не піддаються формалізованому рішення. У таких випадках велику роль відіграють інтелектуальні здібності, талант і особиста ініціатива менеджерів.

### **Список використаних джерел**

1. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту. Підручник. Київ: Академвидав, 2003. 416 с.
2. Славіна Н.А. Формування поведінки менеджера в конфліктних ситуаціях. Вісник Одеського національного університету. Том2.Вип. 5. м.Одеса, 2015. 488с. С.144-148.
3. Хміль Ф.І. Практикум з менеджменту організацій: Навч. посібн. Львів: «Магнолія плюс», 2004. 333 с.

**Мінкіна Ольга,**  
здобувач вищої освіти ОС «Магістр»  
спеціальності «Публічне управління та адміністрування»  
Науковий керівник: **Бялковська О.А.,**  
д-р екон. наук, професор кафедри менеджменту,  
публічного управління та адміністрування  
Подільський державний аграрно-технічний університет,  
м. Кам'янець-Подільський

## **УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ**

Питання розвитку сільських територій України нині є вкрай важливим для вивчення в різних галузях науки. Продуктивне і ефективне функціонування українського села безпосередньо впливає на рівень економічної та продовольчої безпеки держави, стабільності економічної ситуації в країні, розвитку аграрних підприємств і є результатом діючої державної політики у цій сфері. Поряд з тим для сільських територій України характерною є розбалансованість розвитку в економічній, соціальній, адміністративній, правовій, технологічній, екологічній, культурній, освітній та інших площинах, що зумовлює формування процесів деградації і потребує докорінного перегляду державної політики у цій сфері. Перешкодою інтенсивного та сталого розвитку сільських територій, у першу чергу стає відсутність конструктивного державного управління, у тому числі державної мотивації, фінансового забезпечення, слабка орієнтація на сучасні світові стандарти, диспропорції сільськогосподарського виробництва. Вплив низки дестабілізуючих факторів зумовлюють низький загальний рівень життя сільського населення та демографічну кризу, збільшення числа депресивних сільських територій, екологічне та радіаційне забруднення, деградаційні процеси у сфері культури, що призводить до загроз економічній та національній безпеці держави. [2].

Незважаючи на зусилля держави в проведенні економічних та соціальних реформ в країні, ситуація в сільській місцевості залишається кризовою. Основною причиною неефективного функціонування сільського господарства, поряд із низьким рівнем його інвестиційної привабливості, роздрібненістю виробничої сфери, неврегульованістю системи економічних взаємовідносин та нехтуванням об'єктивними економічними законами, є недооцінення ролі і значення розвитку сільських територій. Нині сільські території України продовжують занепадати. Водночас демографічна ситуація цілком обґрунтовано викликає занепокоєння як державних чиновників, так і широких верств суспільства. Скорочення чисельності населення, низька тривалість життя і стрімке падіння народжуваності, від'ємне сальдо міграції, що стали характерними ознаками демографічних процесів упродовж останніх двох десятиріч, дають підстави стверджувати про наявність у країні демографічної, і як наслідок, поселенської кризи. [1].

Проблеми розвитку сільських територій висвітлювались в дослідженнях І. Гнибіденка, С. Горлова, В. Збарського, Г. Кваснікової, В. Мацибори та інших. Важливого теоретичного та практичного значення набуває дослідження європейського досвіду та його адаптації до національних умов, однак, незважаючи на цінність проведених досліджень, окремі питання, пов'язані з виявленням характерних особливостей світового досвіду розвитку сільських територій та їх адаптації до національних умов потребують подальшого висвітлення. [3].

Слід відмітити, що досліджуючи тему розвитку сільських територій наші практики імплементують світовий досвід в українські реалії. Вивчаючи досвід, наприклад Польщі, можна оминати ряд допущених помилок і провести реформування з меншими втратами.

Серед проблем розвитку сільських територій, насамперед, є продовження погіршення тут кількісних і якісних параметрів демографічних процесів внаслідок складних соціальних та економічних умов проживання на селі,



низького рівня доходів сільського населення. Низька народжуваність та високий рівень смертності досягли критичної межі.

Оплата праці в аграрній сфері продовжує бути найнижчою серед галузей економіки, загострюються проблеми бідності, знижується життєвий рівень селян. У структурі грошових доходів домогосподарств у сільській місцевості вона складає близько 39%, тоді як 59% сімейного бюджету у домогосподарствах селян витрачається на продовольчі товари. Фактичний рівень душевого споживання харчових продуктів в порівнянні з науково обґрунтованими нормами становить у середньому 63%.

Фактично припинився розвиток соціальної інфраструктури села, скорочується обслуговування сільського населення соціальними послугами. Доступність сільського населення до послуг соціального спрямування з року в рік знижується, погіршується їх асортимент та якість.

Сучасна демографічна ситуація в Україні викликає занепокоєння, оскільки їй притаманна низка загрозливих тенденцій, зокрема:

- ✓ низька тривалість життя,
- ✓ надвисока смертність чоловіків працездатного віку,
- ✓ рівень дитячої смертності в Україні удвічі вищий за середній в Європі, Україна має один із найнижчих рівнів народжуваності у світі,
- ✓ епідемічні показники захворюваності на туберкульоз у 10-12 разів перевищують аналогічні показники розвинених країн,

Варто зазначити, що Україну охопила катастрофічно масштабна епідемія ВІЛ-інфікованих.

Відсутність ефективної політики, щодо народонаселення в сільській місцевості України значно ускладнює демографічну ситуацію, яка поряд з категоріями відтворення та розселення належить до основних понять системи знань про народонаселення.

Незважаючи на зусилля держави в проведенні економічних та соціальних реформ в країні, ситуація в сільській місцевості залишається кризовою. Вимагають вдосконалення правові умови бюджетування сільського розвитку,

доступу сільського населення до земельних, матеріально-технічних, кредитних та інформаційних ресурсів. За таких умов дослідження питання формування принципів засад управління розвитком сільських територій в Україні набуває особливої актуальності.

Потрібно розробити в площині держави та громадськості ряд заходів щоб удосконалити нормативно-правову базу, що сприятиме якісному управлінню на рівні місцевого самоврядування, сформує продуктивне громадське суспільство на сільських територіях.

### **Список використаних джерел**

1. Дудзяк О.А. Відновлення і розвиток сільських територій: теорія, методологія і практика : дисертація, Кам'янець-Подільський, 2019.
2. Дудзяк О.А. Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук. Відновлення та розвиток сільських територій: теорія, методологія і практика, Кам'янець-Подільський, 2019.
3. Іванишин В.В., Дудзяк О.А. Застосування в Україні досвіду розвитку сільських територій європейських країн та США. Збірник наукових праць Подільського державного аграрно-технічного університету, 2015.
4. Дудзяк О. А. Імплементція світового досвіду ведення політики розвитку сільських територій до українських реалій. Ефективна економіка. 2018. №2
5. Бородіна О. Сільський розвиток в Україні: Проблеми становлення / О. Бородіна, І. Прокопа // Економіка України. – 2009. – № 4. – С. 74-85.
6. Іванишин В.В. Бялковська О.А. Проблеми та перспективи розвитку людського потенціалу сільських територій України. Економічний вісник університету. Збірник наукових праць учених та аспірантів. Випуск 46 ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди»
7. Борденюк В. І. Місцеве самоврядування та державне управління: Конституційно-правові основи співвідношення та взаємодії: монографія / В. І. Борденюк. – Київ, 2007. – 576 с.

**Миронюк Наталія,**  
Здобувач вищої освіти I курсу ОС «Магістр»  
спеціальності «Публічне управління та адміністрування»  
Науковий керівник: **Кучер О.В.,**  
канд. екон. наук., доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та адміністрування  
Подільський державний аграрно-технічний університет,  
м. Кам'янець-Подільський

## **УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОСВІТИ**

Проблеми управління освітою стали особливо актуальними в період пандемії у всьому світі, оскільки необхідність своєчасного реагування на виклики часу вимагає модернізації управління освітою. Освіта стає головним засобом соціальних змін без порушення структури економічного фундаменту. Інвестиції в неї є важливим чинником економічного і соціального прогресу. Постійні зміни та виклики вимагають переходу від традиційної освітньої моделі до гнучкої як засобу всебічного розвитку та задоволення потреб особистості.

Модернізація управлінських механізмів є вагомим засобом розвитку освіти в Україні. Впровадження карантину змусило заклади освіти пристосовуватись до нових умов надання освітніх послуг. Як зазначають українські науковці Прокопенко І. і Бережна С., COVID-19 спонукає заклади освіти в Україні швидко впроваджувати інноваційні методики, застосовуючи дистанційне навчання з використанням різних веб-серверів, платформ, ресурсів та соціальних мереж. Вже за рік визначились труднощі та переваги дистанційного навчання, серед недоліків якого – як технічні питання, так і психологічні проблеми. Це призводить до зосередження повноважень у центральних органах управління, які повільніше реагують на зміни в соціальній і освітній сферах. Тому в управлінській діяльності змінюються традиційні підходи, а управління ґрунтується на синергетичній основі, наслідком чого є поєднання різних шляхів досягнення спільної мети. В управлінні освітою

визначаються багатфакторність і різноспрямованість впливу, нелінійність процесів розвитку. Характер взаємодії суб'єктів управління тяжіє до партнерства, а предмет контролю - до ступеню досягнення поставленої мети.

Теоретичний аналіз підходів до управління закладами професійної (професійно-технічної) освіти (далі – ЗП(ПТ)О) на засадах застосування інноваційних технологій демонструє модель управління ЗП(ПТ)О, яка включає в себе: сукупність знань наукових основ, умінь та навичок управління, в тому числі менеджменту освітніх інновацій; мотивацію управлінської діяльності та особистісні і професійні якості; їх вплив на рівень підготовки кваліфікованих робітників для різних галузей господарства країни. Головне призначення цієї моделі – підвищення ефективності управління ЗП(ПТ)О, забезпечення координації усіх дій, включення в управління колективу, реалізація загальної прогностичної мети. Її складові: прогностично-адаптивна, концептуальна, функціонально-технологічна, результативно-діяльнісна; методи управління (адміністративні, економічні, психолого-педагогічні та суспільного впливу), функціональні служби (педагогічна рада, методичні комісії, профспілка і т. ін.)

Прогностично-адаптивна складова є специфічною формою наукового передбачення, дослідженням перспектив інноваційних процесів, ринку праці, конкурентних ЗП(ПТ)О, вступників, випускників ЗП(ПТ)О, роботодавців. Його метою є виявлення перспективних проблем, визначення шляхів розв'язання, прогнозування змін в інноваційному соціально-педагогічному середовищі. Адаптивна складова передбачає створення передумов для впровадження інноваційних технологій в управління ЗП(ПТ)О, а також включає інформаційну, матеріально-технічну, кадрову забезпеченість. Концептуальна складова включає мету і завдання ЗП(ПТ)О, а також принципи, закономірності та тенденції. Функціонально-технологічна складова містить основні управлінські функції: планування навчально-виховного та навчально-виробничого процесів з опорою на підтримку творчості, організацію управлінської діяльності та підтримку самодіяльності об'єктів, підтримку інноваційної ініціативи та контроль за навчально-виховним та навчально-

виробничим процесами онлайн. Результативно-діяльнісна складова включає основні показники результатів діяльності ЗП(ПТ)О: відповідність результатів визначеній меті; рівень організації управління; імідж навчального закладу, його конкурентоздатність; рівень знань, умінь, навичок здобувачів освіти (в т.ч. за обраною професією); професійний рівень педагогічних працівників; моніторинг ринку праці; конкурентоздатність випускників; посилення впливу інноваційних освітніх процесів у ЗП(ПТ)О.

Нова модель управління ЗП(ПТ)О в умовах змішаного навчання передбачає створення системи, орієнтованої безпосередньо на виховання, навчання і розвиток особистості здобувача освіти. Колектив ЗП(ПТ)О повинен керуватися таким принципом: випускник – це кваліфікований, конкурентоспроможний фахівець, який може не лише адаптуватися до соціального середовища, а й допомагати суспільству вирішувати глобальні проблеми. Ця модель управління ЗП(ПТ)О на засадах інноваційних технологій передбачає: управління щодо аналізу ринку праці; щодо планування, організації та контролю дистанційного навчально-виховного та навчально-виробничого процесів; щодо делегування повноважень. Зауважмо, що при розробці моделі враховано, що її реалізація буде спрямована на створення динамічної, демократичної системи управління ЗП(ПТ)О, яка використовує варіативні управлінські рішення; забезпечує умови для професійного самовдосконалення, наукову підтримку освітнього процесу, поєднання адміністративного, колективного управління й самоврядування.

Отже, модель управління ЗП(ПТ)О на засадах інноваційних технологій передбачає створення системи, орієнтованої безпосередньо на навчання, розвиток здобувачів освіти і включає зміст, структуру, форми, методи, функції, сучасні технології управління. Питання не вичерпує себе, а ставить за мету продовжити теоретичне обґрунтування та практичне підтвердження переваг використання моделі управління ЗП(ПТ)О на засадах інноваційних технологій над традиційними формами управління в умовах пандемії у галузі професійної освіти.

### Список використаних джерел

1. Бахмат, М. І., Гуцол, Т. Д. Формування системи виховання студентської молоді в сучасних умовах / М. І. Бахмат, Т. Д. Гуцол // взаємодія правоохоронних органів з муніципальними і неурядовими організаціями в питаннях профілактики правопорушень та злочинів – 2009. – С. 22-23.
2. Васильченко, Л.В. Формування управлінської культури керівника школи в системі післядипломної педагогічної освіти: дис. канд. пед. наук: 13.00.04. – З.: ЗОІППО, 2006.
3. Гуцол, Т. Д. Взаємодія правоохоронних органів з вищими навчальними закладами. Взаємодія правоохоронних органів з муніципальними і неурядовими організаціями в питаннях профілактики правопорушень та злочинів. 2009. С. 38-39.
4. Гуцол, Т. Д., Яковенко Л. О. Формування особистості - важлива складова навчального процесу // Наука і методика. 2008. - Вип. 15. - С. 121-129
5. Гуцол, Т.Д. Організація наскрізної виховної роботи студентів при підготовці агроінженерних кадрів. Науковий вісник Національного аграрного університету. - К.: НАУ, 2008. - С. 79-83
6. Когунь, А.М., Семенишин М.О, Гуцол Т.Д. Роль педагогічного впливу на неповнолітніх, які утримуються в умовах ізоляторів тимчасового тримання МВС України. Проблеми підготовки фахівців-аграріїв в навчальних закладах вищої та професійної освіти 2010. С. 145-147.
7. Кучер, О. В. Сутність та зміст управлінських рішень підприємства. Університетські наукові записки Часопис Хмельницького університету управління та права № 2(46). - Хмельницький. 2013. С. 186 – 1903.
8. Семенишин, М.О., Гуцол, Т.Д.. Вищі навчальні заклади та громадські формування. Матеріали всеукраїнської науково-методичної конференції "Проблеми підготовки фахівців-аграріїв в навчальних закладах вищій та професійної освіти" – 2010. – С. 265-267.

**Молдован Вадим,**  
Здобувач вищої освіти ОС «Бакалавр»  
спеціальності «Менеджмент»  
Науковий керівник: **Покотильська Н.В.**  
канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та адміністрування  
Подільський державний аграрно-технічний  
університет,  
м.Кам'янець-Подільський

## **УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

Дослідження сутності поняття “персонал” в історичному ракурсі показало, що з розвитком цивілізації людині-працівнику присвоювались різні характеристики, від частини капіталу – робочої сили до активного об’єкта саморозвитку і інвестування. Сучасні наукові підходи до тлумачення сутності поняття “персонал” відзначаються плюралізмом розуміння.

Отже, персонал – це складова ресурсного потенціалу, яка характеризує людину-працівника з точки зору його кваліфікації, індивідуально-особистісних характеристик, функціонального призначення, якісних ознак (рівня освіти, досвіду, стану), які враховуються при організації і веденні фінансово-господарської діяльності суб’єкта господарювання [1].

Управління персоналом - це сукупність принципів, методів та засобів цілеспрямованого впливу на персонал, що забезпечують максимальне використання їх інтелектуальних і фізичних здібностей при виконанні трудових функцій для досягнення цілей підприємства.

Управління персоналом як складова загальної системи менеджменту підприємства, є процесом системно-організованого, цілеспрямованого впливу керівників різних рівнів на персонал підприємства на основі забезпечення їх раціонального формування, використання і відтворення з метою зростання

продуктивності праці та ефективності діяльності суб'єкта господарювання [2].

У системі управління персоналом виділяються суб'єкт і об'єкт. Під суб'єктом (керуючий елемент) розуміється носій функції управління персоналом, тобто сукупність органів і працівників, що реалізують функції управління персоналом. Суб'єкт управління персоналом - це той, від кого залежить якість прийняття управлінських рішень, а, отже, наступний результат діяльності працівника, підрозділу і всього підприємства в цілому.

Суб'єкт управління персоналом - це той, хто володіє функціями управління персоналом; займає активне положення по відношенню до об'єкту управління; має для цього необхідні можливості. Суб'єкти управління персоналом можна поділити на внутрішні і зовнішні.

Внутрішніми суб'єктами управління персоналом є: функціональний апарат, керуючий процесами підготовки, прийому, адаптації, переміщення виробничих кадрів тощо; лінійний управлінський персонал, який здійснює керівництво підлеглими підрозділами та колективами; різні робочі, профспілкові та інші громадські організації, що виконують ряд функцій по згуртуванню колективу, виховання його членів, розвитку їх творчої активності; неформальні лідери, наявні в колективі.

До зовнішніх суб'єктів діяльності з управління персоналом відносяться: держава і його органи, які приймають закони, що регулюють сферу трудових відносин; асоціації підприємців, які розробляють рекомендації в галузі управління, в тому числі управління персоналом; організації, що займаються питаннями праці, і насамперед профспілки; власники підприємств, нерідко встановлюють особливі правила в галузі управління персоналом.

Об'єкт (керований елемент, тобто те, що вивчається) - це основні компоненти системи управління персоналом: підбір, розстановка, оцінка, стимулювання і т. д. [3].

Методи управління персоналом підприємства поділяються на три групи: адміністративні (формування структури управління персоналом; підбір і відбір персоналу, правове регулювання та ін.); економічні (матеріальне стимулювання



і встановлення матеріальних дотацій; встановлення економічних норм та нормативів, участь в прибутках і капіталі та інші); соціально-психологічні (соціально-психологічний аналіз колективу працівників; моральне стимулювання персоналу, задоволення культурних та духовних потреб персоналу і ін.). За їх допомогою виробляються способи впливу на колективи і окремих працівників для здійснення їх діяльності.

Істотно змінилися завдання кадрових служб: участь у формуванні стратегії бізнесу й організаційних змін; надання допомоги лінійному керівництву; професіоналізація сфери управління персоналом і скорочення у ній ролі технічних виконавців; участь у формуванні і реалізації політики соціального партнерства; робота по всебічному розвитку персоналу [4].

У багатьох випадках на великих підприємствах служби управління персоналом очолюють керівники, які займають другі місця в управлінській ієрархії, або директор з управління персоналом (HR-директор). Функції HR-директора в сучасних умовах значно відрізняються від звичних функцій начальника відділу кадрів, тобто він входить в керівництво підприємства (рада директорів, правління тощо) і бере участь у розробленні планів розвитку підприємства, вносить пропозиції щодо оптимізації організаційної структури підприємства, що дає оцінку діям керівництва компанії з точки зору служби з управління персоналом. Словосполучення "директор з управління персоналом", або "HR-директор", увійшло в лексикон вітчизняних управлінців на початку 1990-х після появи на нашому ринку великої кількості західних компаній.

Менеджер по персоналу виступає в ролі захисника інтересів працівників, радника з проблем відносин між працівниками, координатора взаємодії персоналу, профспілок і адміністрації.

Розглянемо найважливіші етапи процесу управління персоналом підприємства виходячи з основних функцій служби управління персоналом: кадрове планування; підбір і відбір персоналу; адаптація персоналу; розвиток персоналу підприємства; оцінка персоналу підприємства; управління конфліктами на підприємстві; кадрове діловодство.

Успіх управління персоналом визначається двома основними чинниками: здатністю підприємства чітко визначити, яка поведінка працівників потрібна для досягнення його стратегії, і можливістю застосовувати ефективні управлінські важелі для спрямування працівників на бажану поведінку. Обидва завдання однаково важливі й складні, особливо в умовах ринкової трансформації економіки [5].

Найважливішими особливостями сучасного процесу вдосконалення управління персоналом є: розширення повноважень виконавців на місцях і зміна форми контролю; спільне прийняття господарських рішень і створення атмосфери довіри на підприємстві; розвиток механізмів планування кар'єри для ключових працівників; комплексне бачення проблем і цілісний підхід до людських ресурсів у взаємозв'язку зі стратегічними установками підприємства; створення корпоративної культури інноваційного типу.

### **Список використаної літератури**

1. Виноградський М.Д., Беляєва С. В., Виноградська А. М., Шканова О.М. Управління персоналом: навч. посіб. К.: Центр навч. літ-ри, 2006. 504 с.
2. Лук'янихін В. О. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Суми: Університетська книга, 2004. 592 с.
3. Мартиненко М. М. Основи менеджменту: підруч. К.: Каравела. 2005. 496 с.
4. Якубів Р. Д. Ефективність управління персоналом в сільськогосподарських підприємствах: суть, тенденції і напрями підвищення. Дніпропетровськ: «Герда», 2013. Т. 4. 325 с.
5. Radchenko, O., Semenysheva, N., Sadovska, I., Nahirska, K., Pokotylska, N. Foresight Development Strategy of the Financial Capacity: Comparative Study of the Ukrainian Agricultural Sector. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*. 2020. 31(2). P. 178-187. <https://doi.org/10.5755/j01.ee.31.2.24340>.

**Молдован Вадим,**  
здобувач вищої освіти ОС «Бакалавр»  
спеціальності «Менеджмент»  
Науковий керівник: **Покотильська Н.В.**  
канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та адміністрування  
Подільський державний аграрно-технічний  
університет,  
м. Кам'янець-Подільський

## **ОСОБЛИВОСТІ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Сільськогосподарське виробництво характеризується економічними особливостями, що здійснюють прямий та опосередкований вплив на збутову діяльність аграрних підприємств, які необхідно враховувати при організації їх збутової діяльності. Специфічною особливістю сільського господарства є його товарний характер, який вимагає чіткої й ефективної взаємодії виробництва і збуту продукції господарюючих суб'єктів. Неузгодженість між споживчою вартістю і вартістю товарної продукції з поглибленням ринкових процесів посилюється. Під впливом швидкого розвитку науково-технічного прогресу, сучасних технологій і впровадження нових форм організації виробництва, продукція, що виробляється підприємствами, має покращену харчову цінність, екологічно чиста, що підвищує її споживчу вартість.

З іншого боку, з різних причин відбувається поступове «розмивання» суспільної вартості продукту, а саме: в умовах комбінації праці, кооперування та інтеграції, визначення суспільно важливої, втіленої в товар праці є досить складним, адже один працівник в галузях сільського господарства забезпечує трудовою діяльністю декілька працівників в інших галузях економіки; інтернаціоналізація виробництва, глобалізація товарних ринків зумовлюють неможливість використання середньогалузевих затрат праці як міри суспільної

вартості; соціалізація аграрного виробництва призводить до невідповідності суспільної і споживчої вартості [4].

Збут є важливою формою товарно-грошових відносин в системі відтворення сільського господарства й суттєво впливає на виробництво, розподіл і споживання. Від форм збуту суттєво залежить ефективність взаємодії сільськогосподарського виробництва і збуту в системі відтворення [2]. Це дає змогу значно розширити функції збуту й видозмінювати його форми, за яких він набуває якісно нових ознак у формуванні вартості продукції сільського господарства. Традиційними каналами реалізації сільськогосподарської продукції в Україні є: комерційні посередники, власна торговельна мережа, інші аграрні товаровиробники, працівники підприємства й споживачі, що купують продукцію у виробника. Альтернативними методами розподілу продукції є продажі з використанням таких інструментів як переробка сільськогосподарської продукції на давальницьких умовах, товарний кредит, бартер. Прогресивною формою співробітництва підприємств усіх сфер агропродовольчого комплексу у сфері виробництва й збуту продукції є організація маркетингових систем її розподілу [3].

Основними проблемами товаровиробників при реалізації сільськогосподарської продукції є низький рівень її закупівельних цін. Це пояснюється тим, що в більшості керівників аграрних підприємств практично відсутні навички та знання щодо пошуку найбільш ефективних маркетингових каналів збуту, а продукція, яка пропонується на ринку, має недостатньо високу якість, що не задовольняє вимоги переробних підприємств та інших покупців [1]. Також негативно впливає на збутову діяльність підприємств нестача інформації про вигідні маркетингові канали збуту, рівень цін на сільськогосподарську продукцію, наявність проблем, пов'язаних з транспортуванням та пакуванням продукції. Основним інформаційним джерелом, який певним чином інформує їх, є засоби масової інформації. Суттєвий вплив на формування маркетингової системи збуту аграрного підприємства здійснюють чинники, які умовно можна поділити на дві групи:

внутрішні та зовнішні. Вплив зовнішніх чинників товаровиробник неможливо повністю усунути, водночас стан внутрішніх чинників значним чином залежить від його функціонування. Зовнішні та внутрішні чинники здійснюють вплив на формування відповідної структури каналів збуту сільськогосподарської продукції й на реалізацію в аграрному підприємстві певної збутової стратегії. Ці дві похідні взаємозалежні між собою, тому визначають обсяг кінцевої виручки від реалізації продукції, від розміру якої багато в чому залежить виробнича діяльність аграрного підприємства в перспективі, зміна структури внутрішніх факторів [4].

До факторів, що суттєво впливають на реалізацію аграрної продукції, слід віднести: купівельну спроможність населення; обсяги вітчизняного виробництва сільськогосподарської продукції; економічний потенціал агропромислового комплексу й суміжних галузей промисловості; ступінь розвитку ринкової інфраструктури та організаційної структури просування продукції до кінцевого споживача тощо. Рівень впливу всіх зазначених факторів у межах аграрного товаровиробника визначається ефективністю його збутової діяльності, яку оцінюють із позиції конкурентних переваг продукції та її виробника за такими показниками: рівень товарності сільськогосподарських підприємств; норма прибутку; виручка від реалізації; імідж підприємства; зміна якості й структура асортименту тощо. Аналіз динаміки цих показників дозволяє визначити характер участі окремого підприємства на ринку або конкретного виду його продукції [3].

Підвищення ефективності виробничо-збутової діяльності аграрних підприємств в умовах ринкової економіки можливе лише при завершеному циклі їх господарської діяльності, який включає вибір економічно вигідного каналу збуту виробленої продукції. На сучасному етапі розвитку ринкової інфраструктури сільськогосподарському товаровиробнику важко одночасно і повноцінно займатися виробництвом продукції та маркетинговою діяльністю. Впровадження маркетингу в аграрних підприємствах може бути здійснено за рахунок створення в них відділів маркетингу, що дозволить товаровиробникам

отримувати прибутки не лише від виробництва і реалізації продукції, а й підвищувати їх за рахунок вибору найбільш оптимального каналу збуту, впливати на стабілізацію кон'юнктури відповідного ринку, зменшувати ризики пов'язані зі збутом продукції.

Отже, збутова діяльність аграрного підприємства являє собою процес просування проміжної продукції на ринок з метою реалізації підприємствами-споживачам для подальшої її обробки. У сучасних умовах функціонування сільськогосподарських підприємств, які характеризуються підвищеним рівнем ризику і невизначеністю, використання інструментів маркетингу в підвищенні ефективності збутової діяльності є єдиною і необхідною умовою їх успішного розвитку. Саме тому вдосконалення збутової діяльності є невіддільним елементом розвитку будь якого підприємства, особливо в умовах сучасного суспільства, коли виробники багатьох видів товарів і послуг розвивають свою діяльність на світових ринках, досягаючи економічного ефекту за рахунок масштабу виробничо-збутової діяльності.

### **Список використаних джерел**

1. Камілова С. Р., Яцун Ю.Ю. Управління збутовою діяльністю. Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. 2011. № 31. С. 28-33.
2. Скуртол В. А., Лементовська В. А. Збутова діяльність підприємства та основні напрями її вдосконалення. Інноваційна економіка. 2012. № 3. С. 165-168.
3. Покотильська Н. В., Білик Ю. І. Особливості збутової діяльності сільськогосподарських підприємств. Актуальні проблеми аграрної економіки: теорія, практика, стратегія»: збірник тез міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 45-річчю економічного факультету ПДАТУ. Кам'янець-Подільський : Аксіома, 2017. С. 206-209.

**Моспан Тетяна,**

здобувач вищої освіти 3 курсу  
спеціальності 073 «Менеджмент»

Науковий керівник: **Лаврук О.С.**

канд.екон.наук, доцент кафедри менеджменту,  
Кам'янець-Подільський національний університет  
імені Івана Огієнка, м. Кам'янець-Подільський

## **ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ РИНКУ ПРАЦІ МОЛОДІ**

Недосконала законодавча база, дефіцит чіткої стратегічної політики держави, забезпечення молоді робочими місцями, неналежність освітніх послуг з підготовки кадрів реальним економічним потребам, слабкий механізм стимулювання роботодавців до працевлаштування молоді перетворюють безробіття молодих людей на одну з найгостріших соціально-економічних проблем сучасної України. В контексті соціально-політичної кризи проблеми молоді набувають певних особливих рис, а їх наслідки є серйозними для соціально-трудової сфери. В наслідок пандемії коронавірусної інфекції COVID-19 звужуються можливості, особливо для пошуку першого робочого місця, негативні тенденції можуть посилюватися, тому необхідний поглиблений аналіз та регулювання, розробки реалістичної, виваженої та збалансованої політики щодо працевлаштування молоді.

Молодь – це окрема соціально-демографічна група, яка вирізняється за сукупністю вікових характеристик, особливостей соціального становища та обумовлених тим і іншим соціально-психологічних якостей, що визначаються суспільним ладом, культурою, закономірностями соціалізації, вихованням в умовах певного суспільства [1, с.749]. Загалом у світі вікові межі молоді коливаються в інтервалі від 13 до 35 років. В Європі загалом молоддю вважаються особи від 15 до 30 років. В Україні, згідно із Законом України «Про сприяння соціальному становленню та розвитку молоді в Україні», молодь – це громадяни віком від 14 до 35 років. За офіційними даними Державної служби

статистики України, станом на 31 грудня 2020 р. в країні проживало 5729700 осіб у віці від 15 до 35 років. У цьому віці ще спостерігається переважання чисельності юнаків і молодих чоловіків, яких більше, ніж дівчат і жінок .

Окрім вікових особливостей, молодь як економічна категорія, має інші специфічні для цієї групи населення характеристики. Молодь становить особливу категорію ринку праці, яка досить сильно відрізняється від інших складових. На перший погляд, коли людина молода, активна їй легко адаптуватися , вона є відкритою для нового, може вносити зміни та шукати роботу в будь-який час, за уважнішого розгляду, для конкурентоспроможності на ринку праці їй бракує відповідного досвіду. Саме ця характеристика молодих спеціалістів як соціальної групи призводить до їх соціальної вразливості.

Слід відмітити, що у вчених, які займаються молодіжною проблематикою, не встановилось єдиного підходу щодо визначення молоді як соціально-економічної категорії. Разом з тим аналіз різноманітних підходів та визначень молоді дає змогу виявити найбільш важливі її риси. В. В. Онікієнко, Я. В. Кружельницька, Е.М. Лібанова виділяють молодь як „найбільш динамічну соціальну групу і порівнюють її з барометром „соціальної погоди” в суспільстві”. Вони вважають, що молодь відрізняється нестабільністю та примхливістю, внутрішньою неоднорідністю. Сметанін Є. вбачає в молоді групу людей з високим ступенем адаптації, яка відзначається активністю і є найбільш винахідливою у прагненні знайти себе в нових умовах. Пирожков С.І. вважає, що молодь в суспільстві виступає у двох основних формах: як елемент природного відтворення і як соціальна сила, яка здатна забезпечити складний процес прогресивного розвитку суспільства. Франюк І.В. та Анішина Н.В. переконані, що від стану та динаміки молодіжного сектора значною мірою залежить кон'юнктура ринку праці [4]. О.О. Яременко вбачає в молоді активний суб'єкт людського розвитку, фактор поступового розвитку поколінь, забезпечення їх спадкоємності [5, с.25, 29].

Головною причиною низької зайнятості молоді в Україні є випереджальні темпи зростання пропозиції робочої сили з порівняно низькою кількістю



створених нових робочих місць, що призводить до поглиблення дисбалансу, що існує, та, як наслідок, виштовхування надлишку робочої сили за межі національного ринку праці, створюючи в майбутньому потенційну загрозу економічній безпеці держави.

Тому для України в сучасних реаліях нагальним є розвиток системи професійної орієнтації та інформаційної підтримки молоді; вдосконалення діяльності молодіжних центрів праці; створення учнівських місць для проходження оплачуваної виробничої практики; розвиток системи наставництва у процесі організації власної справи. Зважаючи на умови соціально-економічного розвитку та глобалізації світового економічного простору, розвиток трудового потенціалу молоді неможливий без ефективного державного регулювання, та стимулювання в період пандемії коронавірусної інфекції COVID-19, що буде комплексно та своєчасно вирішувати проблеми зайнятості молоді, а також налагодить стійкі двосторонні зв'язки між суб'єктами регулювання.

### **Список використаних джерел**

1. Грішнова О.А., Самарцева А.Є. Молоді спеціалісти на ринку праці: проблеми конкурентоспроможності та працевлаштування. Экономика и управление. 2013. №2. С. 49-54.
2. Лаврук О.С. Формування ринку праці молоді. Економіка АПК. 2001. №7. С. 100-103.
3. Лаврук О.С. Підходи до реалізації управління персоналом підприємства. Сучасний рух науки: тези доповідей VIII міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 3-4 жовтня 2019 р. Дніпро, 2019. Т.2. С.354-358.
4. Юшкевич О.О. Молодь як соціально–економічна категорія. Вісник ЖІТІ. Економічні науки. 2000. №6. С. 113-116.
5. Яременко О.О. Молодь у стратегії людського розвитку України. Вивчення молоді на сучасному етапі: питання методології і методики. К.: А.Л.Д., 1996. 232 с.

**Моргуляк Михайло,**  
здобувач вищої освіти ОС «Бакалавр»  
спеціальності «Фінанси, банківська справа та страхування»  
Науковий керівник: **Фугело П.М.,**  
канд. екон. наук, доцент кафедри фінансів,  
банківської справи, страхування та електронних платіжних систем  
Подільський державний аграрно-технічний університет,  
м. Кам'янець-Подільський

## **АГРОБЕЗПЕКА РЕГІОНІВ ЯК НЕОБХІДНА УМОВА ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ В АПК**

Важливою умовою забезпечення ефективного розвитку сільськогосподарських підприємств є наявність достатніх інвестицій. В останні роки загальний обсяг інвестицій у сільське господарство дуже низький і навіть не забезпечує простого відтворення основних фондів. Відомо, що для макроекономічної стабілізації країні потрібні капітальні вкладення в економіку країни на рівні 19-25% ВВП. Тоді як на сьогодні вони складають близько 13% [1]. Через брак коштів у бюджетах центральна та регіональна влада фактично стоїть осторонь інвестиційних процесів. Частка прямих іноземних інвестицій в аграрне виробництво надзвичайно мала і не має суттєвого впливу на стан його функціонування та не сприяє вирішенню пріоритетів розвитку. Для залучення інвестицій, насамперед, необхідно вирішити проблеми макроекономічної стабілізації та активізувати всі важелі економічного регулювання інвестицій [2].

Найбільш прикметними науковими підходами щодо дослідження проблеми залучення та використання інвестицій в Україні є аналіз інвестиційної привабливості країни, регіонів, видів економічної діяльності та окремих підприємств, розроблення методики її оцінювання і обґрунтування низки заходів, реалізація яких сприятиме підвищенню інвестиційної привабливості для іноземних інвесторів. Важливим також є виявлення і оцінювання проблем та перешкод, що гальмують надходження інвестицій [3].

В основі забезпечення наукового підґрунтя для залучення інвесторів у сферу сільськогосподарського виробництва регіонів лежить їх агробезпека.

Під агробезпекою регіону розуміють наявність в його межах умов для мінімально ризикованого, високопродуктивного, економічно вигідного виробництва конкурентоздатної сільськогосподарської продукції, що не наносить шкоди оточуючому середовищу та сприяє розвитку сільських територій. Дослідження агробезпеки регіонів України також необхідне з метою контролю продовольчої стабільності держави, створення умов ефективного сільськогосподарського виробництва в регіонах шляхом виділення бюджетних коштів на запобігання ризикових ситуацій та пом'якшення наслідків агроризиків, розробки державних і регіональних програм спрямованих на підвищення рівня виробничої стійкості підприємств АПК, активізації розвитку сільських територій.

Вченими-економістами України розроблено чимало антиризикових програм для функціонуючих економічних систем, але потрібно визнати, що в аграрній галузі виробництва більшість таких програм мають вузький спектр застосування, пропоновані заходи здебільшого носять локальний характер і позбавлені системності. Ми поділяємо думку, щодо необхідності розроблення та прийняття Державної стратегії мінімізації аграрних ризиків та пом'якшення наслідків від прояву ризикових ситуацій яка матиме наступні основні напрямки реалізації: виявлення небезпеки в аграрній сфері виробництва та оцінка ризику пов'язаного з нею; застосування нових досягнень науки і техніки для вирішення прикладних задач в області агробезпеки території; підвищення рівня знань спеціалістів сільськогосподарського виробництва та випускників аграрних навчальних закладів про ризики агропідприємства та методи управління ними; створення економічних механізмів стимулювання діяльності сільгоспвиробників щодо зниження ризиків в їх професійній діяльності; створення Державної системи сприяння та безпеки агропідприємництва (ДССБАП) з розподілом повноважень на державному, регіональному та місцевому рівнях і ефективні координації робіт на всіх рівнях [4].

Взагалі, сільське господарство представляє собою галузь із несприятливим інвестиційним кліматом. Невисока інвестиційна привабливість аграрних підприємств пояснюється специфікою сільського господарства: високою капіталомісткістю та порівняно низькою фондівіддачею, сезонністю виробництва та значною тривалістю виробничого циклу, залежністю від природно-кліматичних умов, високою ризикованістю, повільним оборотом коштів, низьким рівнем технологічної оснащеності та рентабельності.

І головна роль у процесі підвищення інвестиційної привабливості аграрного сектору в регіонах України має належати державі, яка здатна в масштабах усієї країни визначити перспективні напрямки та об'єкти інвестування. Водночас, органи місцевого самоврядування та місцеві органи виконавчої влади мають розробляти основні напрямки інвестиційної політики на території регіону щодо залучення коштів під перспективні інвестиційні проекти, сприяти у визначенні основних пріоритетів інвестування регіону, координувати інвестиційні проекти, контролювати раціональне використання отриманих фінансових ресурсів [5].

#### **Список використаних джерел**

1. Данилишин Б. Основні здобутки та невдачі української економіки у 2020 році та економічні ризики 2021 року. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2020/12/31/669696/>
2. Savitska S., Fugelo P. Economic evaluation of investment activity of agricultural enterprises in Ukraine. Economic Sciences for Agribusiness and Rural Economy: materials of the international scientific conference on June 7–8, 2018. Warsaw.
3. Крисанов Д. Ф., Попов О.І. Іноземні інвестиції та інновації в харчовій промисловості України. Економіка АПК. 2010. №4. С. 121-127.
4. Фугело П.М. Основні аспекти побудови Державної системи сприяння і безпеки агропідприємництва. Зб. наук. праць ПДАТУ. 2012. № 20. С. 262-267.
5. Безп'ята І.В. Залучення інвестицій в аграрний сектор економіки. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5215>

**Мохова Юлія,**

кандидат наук з державного управління,  
доцент магістратури державного управління Центру післядипломної освіти,  
Донецький національний технічний університет,  
м.Покровськ

## **РОЗВИТОК ПРОЦЕСІВ ІНФОРМАТИЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В КРАЇНАХ ЄВРОПИ ТА ЦЕНТРАЛЬНОЇ АЗІЇ**

Конкурентоспроможність управлінських та соціально-економічних систем в сучасних умовах визначається впровадженням і використанням новітніх інформаційних технологій, цифровим розвитком. Цифровий розвиток передбачає виконання комплексу завдань, що позитивно впливають на економіку, бізнес, суспільство та життєдіяльність країни в цілому: прискорення економічного зростання та залучення інвестицій; трансформація секторів економіки в конкурентоспроможні та ефективні; технологічна та цифрова модернізація державного управління, промисловості та створення високотехнологічних виробництв; доступність для громадян переваг та можливостей цифрового світу; реалізація людського ресурсу, розвиток цифрових індустрій та цифрового підприємництва.

На сьогоднішній день цифровий розвиток є пріоритетним напрямком для будь-якої країни. В Європі та Центральній Азії багато урядів почали надавати юридичні, соціальні та державні послуги через Інтернет. У 2019 році зросла якість та використання цифрових державних послуг: 67% громадян одержують державні послуги через мережу Інтернетом (порівняно з 57% у 2014 році), що свідчить про зручність онлайн-процедур [1].

Для сприяння альтернативним можливостям працевлаштування (віддалена зайнятість, залучення позаштатних співробітників) у Вірменії створено веб-платформу для просування та сприяння можливостям працевлаштування. Інкубаційна підтримка (наставництво та фінансова підтримка) була надана

ідеям стартапів. Запущена програма «Kolba Jobs» для підвищення кваліфікації в Інтернеті на альтернативні роботи.

В Азербайджані запущено онлайн-платформу для всіх електронних послуг, доступних громадянам в умовах карантину. Для зворотного зв'язку з громадськістю щодо коронавірусу та отримання оперативної, надійної та офіційної інформації щодо заходів охорони здоров'я Адміністрацією регіональних медичних підрозділів у партнерстві з Програмою розвитку ООН (ПРООН) та місцевою стартап-компанією Botbox впроваджено бот WhatsApp. Бот WhatsApp може одночасно охоплювати до 1 млн. користувачів і відповідати на будь-які запити менш ніж за одну секунду. В 2020 році бот протестувало понад 10 тис. людей, і близько 2200 користувачів підписалися на онлайн-платформу [2].

В Грузії за підтримки ПРООН в Центрі реагування на надзвичайні ситуації працює 330 бригад швидкої допомоги на базі інформаційних панелей новітніх технологій, які щодня здійснюють до 4500 викликів до осіб з симптомами пандемії.

Для забезпечення безперервності бізнесу, пов'язаного з поточною реформою державного сектору, на дистанційному рівні діє уряд Казахстану. Реформа зосереджується на державних службовцях та на використанні цифрових способів роботи. Заходи щодо забезпечення зайнятості в країні пов'язані із зусиллями з модернізації ринку праці, в основі яких є майбутні навички та цифровізація. Потреба у використанні цифрових послуг виявила низьку цифрову грамотність в країні. За 2 місяці 2020 року оцифровано понад 80% державних послуг, кол-центр E-gov отримав майже 13 млн. дзвінків. ПРООН організувала роботу 450 добровольців у всіх регіонах для сприяння підвищенню цифрової грамотності користувачів державних послуг [2].

В Чорногорії впроваджено інвентаризаційну платформу для медичних товарів з відстеженням у реальному часі закупівель та зносу медичного та захисного обладнання в лікарнях та медичних центрах. Платформа застосовує цифрові інструменти для розробки пакету даних для прискорення виявлення

випадків COVID та повідомлення про ситуацію, забезпечуючи конфіденційність, захист даних та дотримання прав людини.

У Північній Македонії розроблені електронні платформи та засоби електронного навчання з метою комунікації та обміну інформацією. Створено Інтернет-простір для діалогу державних службовців, а також віртуальне програмування для міських голів, муніципальних радників та муніципального персоналу про кризове керівництво та кризову комунікацію.

Спільно з Європейським космічним агентством та компаніями приватного сектору у Молдові створено цифрові новації з використання міжгалузевих наборів даних в умовах COVID-19 (наприклад, мобільність, споживання електроенергії, Інтернет-трафік) для кращого розуміння та вирішення нових проблем.

В Сербії цифрова грамотність супроводжується цифровими тренінгами «Дані проти коронавірусу» за участі науковців.

У Таджикистані розробляються власні поточні програми з пришвидшення бізнесу для підтримки вразливих проектів молоді, жінок та малого бізнесу в потенційних сферах зростання, таких як роздрібна торгівля через Інтернет, доставка товарів та послуг, цифрові платформи для консолідації надання послуг та переорієнтації малого та середнього підприємництва на задоволення зростаючого місцевого попиту на конкретні товари та послуги. Програми зосереджені на ефективній координації надзвичайних ситуацій в системі охорони здоров'я через цифрову платформу, яка пов'язує центральний та регіональний рівні за допомогою збору, аналізу даних та управління.

У Туреччині програма кризового реагування забезпечила безперервність її навчання і навчальну програму для біженців з допомогою дистанційних технологій.

В Італії за даними щорічного звіту Digital 2019 близько 55 млн. італійців отримують доступ до Інтернету, 35 млн. – працюють у соціальних мережах, що на 2,9% більше порівняно з попереднім роком [3]. Компанії також здійснюють цифрову трансформацію, використовуючи цифрові інновації, такі як штучний

інтелект, блокчейн, соціальні мережі тощо. Інформатизація державного управління демонструє позитивні результати в деяких сферах, наприклад, у відкритих даних, однак загальна цифрова компетентність Італії має низький рівень, послугами електронного уряду громадяни користуються нечасто. Це впливає на якість послуг, що надаються державою.

Таким чином, для національної та глобальної економіки, актуальною є забезпечення ефективності цифрових технологій та посилення їх позитивного впливу на економічне зростання та соціально-економічний розвиток країн. Стратегічною метою уряду є надання послуг віддалено, створення цифрових платформ для соціальних послуг та електронної комерції, подолання розриву у доступі до Інтернету та розробка джерел цифрового фінансування для покращення потоків грошових переказів. Прискорена цифровізація створить нові бізнес-моделі та можливості для цифрового стрибка в традиційних галузях промисловості та державного управління.

Ефективна державна політика щодо розвитку цифрових технологій стимулюватиме розвиток відкритого інформаційного суспільства, як одного з істотних факторів підвищення продуктивності, економічного зростання, створення робочих місць, покращення якості життя громадян, а також досягнення забезпечення сталого розвитку країн ЄС.

#### **Список використаних джерел**

1. Digital Public Services. European Commission. URL: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/digital-public-services> (дата звернення 12.05.2020).
2. COVID response: Digital transformation. United Nations Development Programme. URL: <https://www.eurasia.undp.org/content/rbec/en/home/coronavirus/regional-response-to-COVID19/digitaltransformation.html> (дата звернення 12.05.2020).
3. 5 challenges for Digital transformation in Public Administration. URL: <https://www.doxee.com/blog/digital-marketing/digital-transformation-in-public-administration/> (дата звернення 12.05.2020).



**Мушеник Ірина,**

канд. екон. наук, доцент кафедри математичних дисциплін,  
інформатики і моделювання

Подільський державний аграрно-технічний університет

м. Кам'янець-Подільський

## **РОЛЬ ЕКОНОМЕТРИЧНИХ МОДЕЛЕЙ В ПРОГНОЗУВАННІ ЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ**

В сучасних умовах основою управління економікою є гнучке стратегічне планування, яке враховує невизначеність та змінність світового та національного розвитку. Центральне місце в плануванні займають економічні прогнози, які необхідні для визначення шляхів розвитку суспільства й економічних ресурсів, що забезпечують його досягнення, для обґрунтування основних напрямків економічної і технічної політики, передбачення наслідків прийнятих рішень і здійснюваних у даний момент заходів. В умовах удосконалення економічної системи держави, прогнозування стає одним з вирішальних наукових факторів формування стратегії і тактики суспільного розвитку [4, с. 34].

Під час досліджень багатьох проблем економіки, менеджменту та маркетингу необхідно приймати науково обґрунтовані оптимальні рішення. Для цього потрібно знати кількісний зв'язок між економічними показниками. Найчастіше потрібну інформацію можна одержати лише з деякою імовірністю. Для цього найкраще в застосуванні підходять саме економетричні моделі. Широкий спектр економетричних методів і моделей, корисний майбутнім фахівцям, не вивчається ні в одному з циклів фундаментальних та професійно-орієнтованих дисциплін підготовки економістів і менеджерів.

Застосування економетричних моделей стає актуальним з переходом до ринкової економіки, коли на процес виробництва, товарообороту, прибутковості підприємства починає впливати безліч зовнішніх чинників, а не

лише держава та державні рознарядки як за командно-адміністративної економіки [2, с. 188].

Кожна економетрична модель виходить з певної економічної закономірності, яку необхідно економічно сформулювати і кількісно визначити на основі статистичних даних. Економетричні моделі полегшують обробку великих масивів інформації й оцінку різних альтернативних варіантів розвитку. Їх використання дозволяє одержати внутрішньо погоджені прогнози. Багато підприємств в теперішній час для полегшення розрахунків та покращення точного відображення показників підприємства та факторів впливу використовують матричні методи та моделі економічного аналізу стану фінансово-господарської діяльності.

Економічне прогнозування - це процес розробки економічних прогнозів, заснований на наукових методах пізнання економічних явищ і використанні всієї сукупності методів, засобів і способів економічної прогностики.

Прогнозування – це перший крок у плануванні, яке здійснюються за допомогою системи національних рахунків або системи регіональних рахунків та економетричних моделей [1, с. 18]. До складу економетричних моделей входять функціональні регресійні і балансові рівняння, які кількісно визначають взаємозв'язки і пропорції між макроекономічними величинами на всіх фазах процесу відтворення.

Одним з основних підходів у вимірі зв'язку між досліджуваними показниками в економетричній моделі є кореляційно-регресійний аналіз. Основними задачами регресійного аналізу є: встановлення виду залежності між змінними; вивчення залежності між ними, тобто визначення функції регресії; оцінювання невідомих значень залежної змінної. Основними задачами кореляційного аналізу є: виявлення зв'язку між змінними; оцінка ступеня його тісноти та значимості; відбір чинників, які найбільш суттєво впливають на залежну змінну. Засобами цього аналізу є парні, частинні і множинні коефіцієнти кореляції [3, с. 54]. Застосування економетричних моделей в економіці дає змогу виокремити та формально описати найважливіші,

найсуттєвіші зв'язки економічних змінних і об'єктів, а також індуктивним шляхом отримати нові знання про об'єкт. В такій моделі, в спрощеній формі, за багатьох припущень, встановлюють основні залежності між економічними показниками. Отже, економетричні моделі та методи зараз – це не тільки потужний інструментарій для отримання нових знань в економіці, але і апарат, який широко використовується для прийняття практичних рішень в прогнозуванні [4, с. 35].

Відтак з розвитком науки і технічного прогресу, застосування економетричних методів та моделей є найпоширенішими на підприємствах. Це є досить раціональним, адже масова комп'ютеризація суспільства будує тенденцію що за допомогою цих методів та моделей за сучасного розвитку різноманітного програмного забезпечення, проаналізувати фінансовий стан підприємства, за допомогою ЕОМ можна за лічені хвилини, та прийняти своєчасні управлінські рішення.

### **Список використаних джерел**

1. Вітлінський В.В. Методика проведення економічного аналізу за допомогою економетричних методів. *Школа бухгалтера*. 2009. №4. С. 16-21.
2. Лещинський О.Л. Економетрія. навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. К.:МАУП, 2003. – 208 с.
3. Місюк М.В, Мушеник І.М. Вплив інноваційної діяльності на розвиток ресурсного потенціалу аграрних підприємств. *Інноваційна економіка*. 2018. Вип. 7-8. С. 50-55.
4. Черниш С.С. Матричні методи дослідження економічного стану підприємства. *Економіка і підприємство*. 2008. №10. С.34-36.
5. Ясінецька І.А., Мушеник І.М. Механізми вдосконалення структури інформаційної системи сільськогосподарського землекористування. *Science and Practice: Implementation to Modern Society. Proceedings of the 4 th International Scientific and Practical Conference (May 6-8, 2020). Manchester, Great Britain: Peal Press Ltd., 2020. p.430-435.*

**Нестерук Каріна,**  
здобувач вищої освіти ОС «Магістр»  
спеціальності «Менеджмент»  
Науковий керівник: **Чикуркова А.Д.,**  
д-р екон. наук, професор,  
завідувач кафедри менеджменту,  
публічного управління та адміністрування  
Подільський державний аграрно-технічний університет  
м. Кам'янець-подільський

## **ОСНОВНІ ЕТАПИ СТАНОВЛЕННЯ І РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

Управління підприємством як науковий напрям в економіці було сформовано на початку ХХ ст. Школа наукового менеджменту (Ф. Тейлор, Г. Гант, Х. Емерсон), а потім і класична школа управління (А. Файоль, М. Вебер, У. Бернард) виділяти планування як одну з основних функцій управління підприємством. При цьому планування було короткостроковим, мало форму бюджетування й контролю і базувалося на стабільності зовнішнього середовища і ресурсного потенціалу підприємства. Тому планування діяльності підприємства розглядалося як складова частина річного бюджету, де дуже скрупульозно враховувались усі витрати і доходи підприємства. Але перші хвилі науково-технічної революції, поява транснаціональних корпорацій, насичення ринку товарами призвели до того, що з'явилась потреба в довгостроковому плануванні і управлінні, які націлені на майбутнє [1].

Таким чином, довгострокове планування на рівні підприємства в умовах ринкової економіки сформувалося в теоретичному і практичному плані у 50-х роках ХХ століття. На першому етапі воно виступало як довгострокове планування і базувалося на принципі перенесення тенденцій розвитку підприємства на майбутнє.

Але на початку 60-х років ділове середовище не стало стабільним і трендові прогнози не давали позитивний (реалістичних) результатів. Тому планування стало цільовим, коли план розроблявся з урахуванням багатьох альтернативних варіантів згідно з прогнозом змін середовища, і отримало назву стратегічного планування [2,3].

«Батьками» стратегічного планування були такі вчені як, Альфред Д. Чандлер, Кенет Ендрюс, Ігор Ансофф та інші.

В середині 70-х років після закінчення світової кризи динамізм і невизначеність середовища ще збільшилися. Методологія стратегічного планування почала давати перебої.

Вперше концепція стратегічного управління була представлена І. Ансоффом в травні 1973 р. на конференції, яку організували представники Вищої школи управління при Університеті Вандербілта. В 1979 р. вийшла знаменна робота І. Ансоффа «Стратегічне управління». У ній багато уваги приділялося не тільки процесам розробки, а і реалізації стратегії.

І. Ансофф чітко розділив стратегічне менеджмент від довгострокового планування та оперативного. Це – не тільки деталізація плану і вибір напрямку планування, а перш за все вектор планування. Стратегічний менеджмент пропонує базувати вектор планування не з минулого в майбутнє, а із майбутнього в теперішнє.

В рамках стратегічного менеджменту розпочалася розробка нових методів і технологій управління: побудова сценаріїв, використання моделей для аналізу, розробка планів на ситуаційній основі, використання експертних оцінок, побудова матриць різних варіантів господарських рішень тощо [4,5].

І. Ансофф стверджує, що еволюція стратегічного менеджменту проходила за такими етапами:

1-й етап: Управління на основі контролю за виконанням (постфактум).

2-й етап: Управління на основі екстраполяції, коли темп змін прискорюється, але майбутнє ще можна розрахувати шляхом екстраполяції минулого.

3-й етап: Управління на основі передбачення змін, коли почалися непередбачені явища та темп змін прискорився, але не настільки, щоб було неможливим передбачити майбутні тенденції та визначити реакцію на них.

Залежно від рівня нестабільності середовища І. Ансофф розглядає такі методи управління.

*Таблиця 1*

### **Методи подолання нестабільності**

Показники	Роки				
	1900	1930	1950	1970	1990
Рівень нестабільності	Стабільність	Реакція змін	Передбачення	Дослідництво	Творчість

У господарській практиці України механізм стратегічного менеджменту знаходиться на стадії становлення. При цьому вітчизняні й міжнародні аналітики вважають, що український ринок вступив у ту стадію, коли відсутність розробленої стратегії заважає підприємствам на кожному кроці.

Яка ж роль стратегічного менеджменту для підприємства в умовах ринкової економіки?

У командній економіці при розробці своїх планів підприємство одержувало зверху інформацію про номенклатуру виробленої продукції, постачальників і споживачів, цінах на свою продукцію, багато інших показників і нормативів, що автоматично закладалися в основу розробки планів. Сама планова робота зводилася до пошуку ефективних шляхів виконання завдань в умовах досить прогнозованого зовнішнього середовища. Таке завдання залишається і в перехідній економіці, але в умовах ринку це є тільки частиною планової роботи [6].

Тепер підприємство повинне саме визначати і прогнозувати параметри зовнішнього середовища, асортимент продукції і послуг, ціни постачальників, ринки збуту, а найголовніше – свої довгострокові цілі й стратегію їх досягнення. Цю частину планової роботи й охоплює розробка стратегічного плану. Раптові стратегічні рішення, що принесли деяким компаніям успіх

відразу після 1991 р., тепер не працюють. Багато новітніх компаній зникли або, досягши певного рівня росту, припинили розвиток. Тому як керівники нових компаній, так і директори багатьох колишніх державних підприємств підходять до розуміння необхідності розробки стратегії розвитку. Цьому сприяє ідентифікація підприємства як цілісної відособленої системи, формування нових цільових настанов і інтересів підприємства та його працівників.

Швидкі зміни зовнішнього середовища вітчизняних підприємств також стимулюють появу нових методів, систем і підходів до управління. Якщо зовнішнє середовище практично стабільне, то немає необхідності займатися стратегічним менеджментом. Однак у даний час більшість українських підприємств працюють у важко передбачуваному оточенні, що швидко змінюється, і, отже, має потребу в методах стратегічного менеджменту [6].

Необхідність відбудови системи стратегічного менеджменту у вітчизняній практиці обумовлюється також інтеграційними процесами, що відбуваються. В українському бізнесі виникають промислові групи, що поєднують технологічно пов'язані підприємства. Йде процес утворення фінансово-промислових груп (ФПГ), комерційні компанії майже одночасно зі створенням основного бізнесу почали організовувати фінансово-комерційні групи (ФКГ). Комерційні фірми поряд з групами, за багатьма з яких стоять комерційні банки, почали скуповувати промислові підприємства, беручи участь у приватизації, інвестиційних конкурсах, активно придбаючи акції привабливих підприємств. Як бачимо, центральне завдання тепер буде полягати в тому, щоб від нинішнього стану інтеграції перейти до стійкого й ефективного розвитку інтеграційних процесів, що неможливо без вирішення проблем стратегічного менеджменту [7].

Наступною важливою передумовою розвитку стратегічного менеджменту є процес глобалізації бізнесу, що торкнувся і нашої країни. Глобальні фірми розглядають світ як єдине ціле, у якому стираються національні розбіжності й переваги, відбувається стандартизація споживання. Продукція глобальних фірм (таких як Mars, Siemens, Sony, Procter & Gamble, L'Orealyv і безліч інших)

продається у всіх країнах світу і є важливим чинником конкуренції на національних ринках. Протистояти натискові товарів глобальних фірм можна тільки діючи аналогічними методами, тобто, розробляючи стратегію роботи у конкурентному середовищі.

### **Список використаних джерел**

1. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. К.: Знання, 2006. 366 с.
2. Мартиненко М.М. Стратегічний менеджмент: підручник. К.: Каравела, 2006. 320 с.
3. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 336 с.
4. Осовська Г.В. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. К.: Кондор, 2003. 196 с.
5. Портер М.Е. Стратегія конкуренції. К.: Основи, 1997. 390 с.
6. Чикуркова А., Белко І. Планування як складова стратегічного управління розвитком підприємств. Науково-економічний розвиток: менеджмент, фінанси та аудит: Матеріали міжнар. наук.–практ. конф. ( м. Київ, 24-25 липня 2015 року). - К. ; ГО «Київський економічний науковий центр», 2015. Вип. 2. С. 9-12.
7. Chykurkova A., Belko I. Current status and development of agribusiness in Ukraine. Buletinul Științific al Universității de Stat „Bogdan Petriceicu Hasdeu” din Cahul / (ediție semestrială ). Seria „Științe Economice”. Cahul, Republica Moldova. 2015. №2(14). P. 31-35.
8. Чикуркова А.Д. Методичні підходи до оцінювання стратегії управління персоналом підприємства. Економіка АПК. 2018. Вип. 2. С. 49-55.
9. Chykurkova, A., Kucher, O., Hutsol, T., Melnyk, M. Conceptual approaches to analysis and assessment of efficiency of joint stock company functioning Tourism and Regional Development. Warsaw University of Life Sciences – SGGW 2020. DOI 10.22630/TIRR.2020.14.18 [http://sj.wne.sggw.pl/pdf/TIRR\\_2020\\_n14.pdf#page=56](http://sj.wne.sggw.pl/pdf/TIRR_2020_n14.pdf#page=56)



**Nohachevska Khrystyna,**  
bachelor of higher education  
specialty «Management»  
Scientific Supervisor: **Chykurkova A. D.,**  
Sc.D in Economics, Professor,  
Head of the Department of Management,  
Public Management and Administration of  
State Agrarian and Engineering  
University in Podilia, Kamianets-Podilskyi

## **HOW TO MAKE FASHION BUSINESS MORE ETHICAL? ETHICAL FASHION MANAGEMENT BY STELLA McCARTNEY**

Some years ago, the fashion industry has faced some significant challenges; sustainability is the biggest of them. In recent decades, sustainability has become the buzzword in the apparel and fashion industry. Web searches for Sustainable Fashion have increased by 66 percent since 2018, according to Lyst.

By the year 2030, the fashion industry is predicted to increase its water consumption by 50 percent, and its carbon footprint will increase to 2,790 million tons while fashion waste is predicted to hit 148 million tons, according to the Copenhagen Fashion Summit [1].

The situation can get worse if consumers don't change their fashion habits in the coming years.

Although the fashion industry has shown some seriousness towards sustainability in the recent decade, and the power is with consumerism.

Ethical and sustainable fashion is an approach towards sourcing, manufacturing and designing clothes which maximizes the benefits to the industry and society at large, at the same time minimizes the impacts on the environment. Ethical means something that is morally right and acceptable. Therefore, ethical and sustainable fashion does not start from manufacturing clothes. It starts from the cotton fields and

ends in consumer's wardrobe. Therefore, conventional cotton farming cannot be termed as ethical and sustainable as harmful pesticides are used.

Fashion holds one of the highest positions in manufacturing and business and is in demand among the general population. It has an impact on its customers because everyone wants to follow it. More and more consumers are questioning the environmental friendliness of each product and what impact it has on the environment.

So, where did it all begin? Why did people start paying attention to the content of harmful substances, the quality of the fabric and under what conditions it was made?

Since 2013, after a fire in one of the production facilities which killed 1,200 people, the fashion industry began a revolution. Illegal child labor, unhygienic conditions and contact with harmful substances, as well as low wages has resulted in people beginning to refuse to shop in most mass markets such as H&M, ZARA, JC Penny and others. Investigations have shown that the clothing produced at mass market fashion outlets have an environmental impact. The plants from which they are made are treated with pesticides that can adversely affect the health of the people wearing them [3].

Did you know that an average of 26 billion pounds of textile waste goes to landfills every year? Imagine how long it takes to break down. The polyester itself can lie in the soil for anywhere from 20 to 200 years. To make new clothes, toxic dyes and chemicals are often used. Which are then released into the water. The movie True Value, which was filmed after the fire, depicts a river in India contaminated with a dye from leather production. The river changes color and kills the surrounding plants. After all, pollution is harmful to people who live in the area and use the water [4].

After such a large scandal, the demand for fashion dropped significantly, because at the time it was not profitable for companies to make eco-friendly clothing and raise wages for its workers. The result was thought to significantly raise clothing prices and nobody would buy it at a higher price. Stella McCartney was able to solve

this problem for her brand. For almost two decades, the British designer has been proud to create "sustainable luxury fashion" [2]. Boasting a number of huge eco-fashion achievements, including the development of Megan Markle's wedding dress. Stella is a staunch vegetarian and has always been ethical. It uses a number of eco-friendly materials, including recycled polyester, organic cotton and reclaimed cashmere. It has a waste reduction strategy for its entire supply chain and it measures and reports on its direct and indirect greenhouse gas emissions. Taking it a step further, it has set an approved scientific target for reducing greenhouse gas emissions. It has set a deadline of 2020 for the elimination of hazardous chemicals in its production line. For many years, vegetarian and animal lover Stella has made positive strides in animal welfare, including partnering with PETA in various projects. Never using genuine fur or leather in her designs and striving for alternative sustainable faux animal material [5].

So there is a way out. Stella McCartney has proven that fashion can be not only beautiful but also ethical and eco-friendly. Every other brand can also prove that by switching to eco-materials, eco-products and more eco-friendly manufacturing processes. For example, sustainable textiles such as organic cotton, hemp, bamboo, linen, wool, tencel and more. Use recyclable clothing, such as jeans and old t-shirts, to create new items. Also, to show buyers the absence of any hazardous substances, you can obtain a GOTS certification, ensuring that the textiles you use are environmentally friendly. Well, if the company still chooses the eco-path, it should switch to natural dyes. You may be surprised how many common foods and plants make great dyes for fabrics. Companies like Acacia Creations for example use turmeric, coffee and indigo to color their wares [6].

Discover the best of your sustainable styling with personalized clothing. In recent years, the demands of customized clothing have shown immense growth. And the market of customized clothing is ready to boom in the past year 2020:

- **Fair & Ethical Fashion.** In the fashion world, consumers are choosing fair and ethical fashion. Both Fair and ethical fashion go hand-in-hand. The fashion industry has always been hurtful for animals, labors, and the planet.

- **Repair, Redesign, and Upcycle Fashion.** In the industry full of options, repairing, and redesigning is the trendiest fashion. Not only consumers, but even brands and retailers are also following the 5 R's of fashion – Reduce, Repair, Recycle, Repurpose, and Reinvent.

- **Clean & Green Fashion.** Fashion is among the most polluting industries across the globe. From planet to animals – the industry is hurting all. And that's why it becomes vital to make the production clean and green.

- **Second-hand Shopping.** The most trending fashion of today's time is Second-hand fashion. "The second-hand clothing market valued \$24 billion as of 2018 and projected to hit \$64 billion in the coming decade, reported by ThredUp".

- **On-Demand & Custom Clothing.** The current fashion trend is Custom clothing. Consumers are moving towards on-demand and custom clothing as its unique, customized, fashionable with amazing fits.

As of 2021, the ecological state of our planet is in dire straits. For change to happen, it will require people to think differently about how they shop. If a large enough percentage of people refuse to buy unethical clothing, profits from companies that refuse to switch to eco-processes will fall and they will be forced to relook at their manufacturing ways. We can also reuse things we no longer like by sending them to special recycling organizations. It's all very simple, the main thing is the desire of the population.

### **Bibliography:**

1. <https://www.fibre2fashion.com/industry-article/8520/5-ways-to-make-fashion-industry-more-sustainable-in-the-year-2020>
2. <https://www.refinery29.com/en-gb/sustainable-fashion-guide>
3. <http://www.vam.ac.uk/content/articles/w/what-is-ethical-fashion/>
4. <https://startupfashion.com/create-ethical-brand/>
5. <https://thefashionglobe.com/stella-mccartney-sustainable>
6. <https://goodonyou.eco/how-ethical-is-stella-mccartney/>

**Nohachevska Khrystyna,**

bachelor of higher education

specialty «Management»

Scientific Supervisor: **Boleslaw Rok,**

Ph.D in Economics, Associate Professor of the

Department of Entrepreneurship and Ethics in Business

## **GLOBAL FOOD MODERN PARADIGM. HOW TO REDUCE THE AMOUNT OF FOOD GOING TO WASTE?**

The whole food production chain consists of many stages, which food goes from the farmer to the consumer. According to the definitions provided by FAO, these stages include: agricultural production, processing and storage, production process, distribution and consumption. 'Food loss' or 'food waste' occurs at every stage. These losses are the result of certain restrictions or problems that arise in the process of agricultural production, processing, storage, etc. That is, these losses are the result of spoilage of food or its poor storage [5].

**The problem of food waste in the world.** Modern people consume several times more than their ancestors. Consumption is increasing every year, as well as the amount of waste. At present, pollution is not just a problem, it is an environmental catastrophe of a global nature that needs to be addressed urgently. Some countries have already taken some steps after realizing the dangers of household waste pollution, but unfortunately, most situations do not change. According to FAO (2011) data, 32% of all food produced for human consumption worldwide is lost or wasted; this is about 1.3 billion tons per year [1].

**The problem of awareness.** Millions of people around the world are malnourished while others throw tons of food in the trash. Every year, one third of the food prepared in the world goes wasted Moreover, a large amount of food waste plays an important, but tragic, role in climate change, as consumed food is dumped into landfills where methane gas is produced during decomposition. At all, most

people are responsible for the waste, because most of food wastage (70%) come from our kitchens. We go to the supermarkets, buy a lot of food and don't consume it.

Most people do not realize the urgency of the situation and do not want to change their lifestyle to help solve it. They do not understand what harm it can really do besides the unpleasant smell. But actually, the waste may include poisonous light substances, chemical compounds, heavy metals, which together with sediments may enter the reservoirs through groundwater. The sad statistics show that every year a citizen of a large city accounts for up to 5 hundred kilograms of waste, while the residents of cities less leave behind about 150-200 kilograms of waste. The largest amount of industrial waste is in the USA, Norway, Spain, Sweden, the Netherlands and Russia [2].

**Food security problem.** The UN Sustainable Development Goal calls for global food security and the end of world hunger by 2030 (United Nations, 2015). According to the FAO, food security is composed of four components: availability of food, access to food, utilization of food (i.e., acquiring food safely and receiving a balance of nutrients), and stability of food supply (i.e., resiliency to shocks in the food supply system) (Barrett 2010; FAO 2014). However, issues of global food security are multi-faceted, and increased food supply will not necessarily end world hunger. These issues are a result of the transnational agribusiness corporations and financial trading companies controlling the global supply chain through the corporate food regime (Clapp et al. 2017; Sage 2013). These corporations use global issues of hunger simply as a profit motive to encourage investment in novel private technologies to dramatically increase food production by 2050, whether or not this increase will actually enhance the human right to food (Clapp et al. 2017; Sage 2013; De Schutter 2011) [3].

**So, how we can solve this problem?** First of all - **Changing Consumer Behaviour:** at homes, the homemakers should keep concern with that fact that people are pouring money on food like water (resulting in increased social pressure on poor families to spend more) and they have to remain conscious for the cooking of food material according to the need of the members of the family. Also, do not put food

that you cannot eat on a plate; take only those portions that you can overpower. Moreover, somehow people ignore to look on the manufacturing and expiry date of the product they buy. These foods become useless after their expiry dates. You can also make compost in the home. If food is wasted in your house too, do not throw it in the garbage, store it in a large plastic container and put it into open place. It will turn into compost after few months that you can use in your garden. This will help you avoid spreading household waste. Also, food can be recycled and be used as soil composite. This can also serve as fertilizers which farmers can utilize in improving the quality of their crops. In UAE, food waste disposers are becoming a trend in solving food wastes problems. Food waste disposers use electricity and water to liquefy food wastes from household sinks so that it can freely flow down the sewage. This technology is also used in other countries such as Australia and Japan [4].

Founding of Food Banks. There are charity organizations which accept donated food and redistribute it to those in need, such as food insecure or homeless citizens.

The problem of global pollution of the planet is currently very urgent, and it will remain so for many years - until people come up with completely new methods of recycling that will allow to end the waste forever. In the meantime, everyone should be mindful of the importance of recycling waste and adhere to simple rules that allow at least a little reduction in the amount of waste on Earth.

### **Bibliography:**

1. <https://www.indiacelebrating.com/essay/essay-on-food-waste/>
2. <https://prime-essay.net/samples/Research/food-wastage-essay.html>
3. <https://www.majortests.com/essay/Food-Waste-598980.html>
4. <https://www.uniassignment.com/essay-samples/environmental-sciences/the-impact-of-food-waste-environmental-sciences-essay.php>
5. [https://www.researchgate.net/publication/333708355\\_Food\\_Waste\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/333708355_Food_Waste_Management)

**Олійник Сергій,**  
здобувач вищої освіти ОС «Магістр»  
спеціальності 281 «Публічного управління і адміністрування»  
**Науковий керівник: Бялковська О.А.,**  
д-р. екон. наук, професор, професор кафедри менеджменту,  
публічного управління та адміністрування,  
Подільський державний аграрно-технічний університет,  
м. Кам'янець-Подільський

## **МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ**

Підприємництво як економічна категорія - є особливий тип господарювання, де головним суб'єктом є підприємець, який раціонально поєднує (комбінує) фактори виробництва на інноваційній основі і власній відповідальності, організує і керує виробництвом з метою одержання підприємницького доходу. Підприємництво здійснюється на основі принципів: вільного вибору підприємцем видів підприємницької діяльності; самостійного формування підприємцем програми діяльності, вибору постачальників і споживачів продукції, що виробляється, залучення матеріально-технічних, фінансових та інших видів ресурсів, встановлення цін на продукцію та послуги відповідно до закону; вільного найму підприємцем працівників; комерційного розрахунку та власного комерційного ризику; вільного розпорядження прибутком, що залишається у підприємця після сплати податків, зборів та інших платежів; самостійного здійснення підприємцем зовнішньоекономічної діяльності, використання підприємцем належної йому частки валютної виручки на свій розсуд.

Під державною підтримкою слід розуміти, з одного боку, державне регулювання цього сектору економіки, що передбачає насамперед свідоме формування державними структурами правових, економічних та організаційних



умов становлення і розвитку малого підприємництва, а, з іншого боку, — створення стимулів, використання матеріальних і фінансових ресурсів, які залучаються у сферу малого підприємництва на пільгових засадах або безоплатно [2,3].

На нинішньому етапі розвитку України, коли трансформаційний спад поступово змінюється структурною перебудовою, паралельно з процесами становлення підприємницького сектору відбувається формування механізму його державного регулювання. Тобто державна підприємницька політика ще перебуває в зародковому стані і є так само недосконалою, як і всі інші інструменти регулювання. Наявний механізм державного регулювання підприємництва в загальному вигляді (досить умовно) показано на рис. 1.

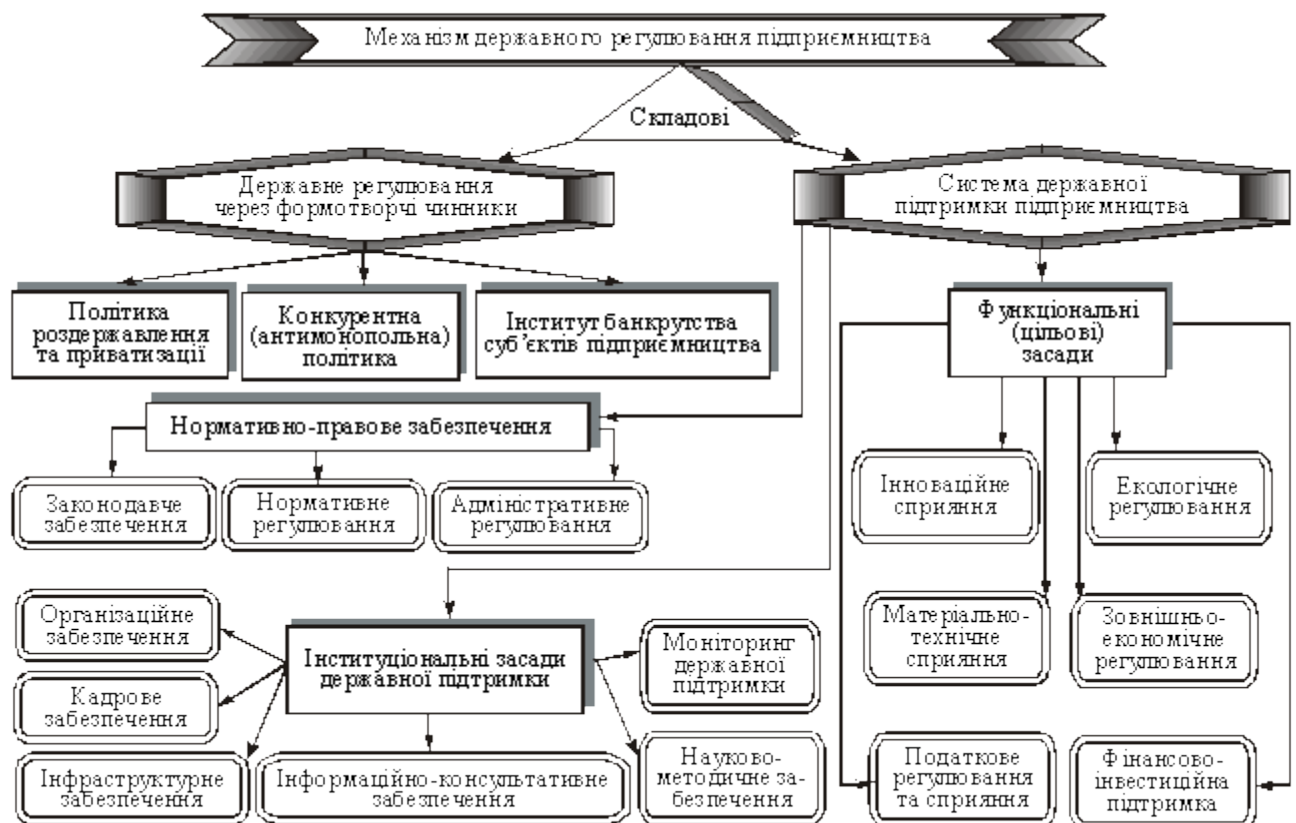


Рис. 1. Механізм державного регулювання підприємництва [1]

Важливою складовою механізму державного регулювання підприємництва має стати система його державної підтримки, створення якої нині проголошується як запорука поліпшення стану в усіх сферах соціально-економічного життя суспільства: розвитку вітчизняного виробництва, виходу з

кризи, підвищення зарплати та пенсій, життєвого рівня населення, збереження системи освіти, охорони здоров'я, культури тощо.

Економічний зміст державної підтримки полягає в розробці та реалізації системи державних програм науково-технічного, ресурсного, фінансового, консультативного, кадрового та іншого сприяння розвитку підприємництва.

Державні програми підтримки можуть виконуватись центральною чи місцевою владою, суспільними (некомерційними) структурами або через приватні організації, яким для цієї мети надаються державні субсидії.

На жаль, можливість регіоналізації втілення таких програм у перехідних економіках є досить сумнівною: місцева влада, як правило, не має потрібного досвіду, негативно ставиться до новонародженого підприємництва, є корумпованою та надто забюрократизованою. Через це значно доцільніше доручити функції підтримки підприємництва самому приватному сектору (принаймні в більшій частині) [1-4].

Така практика є досить поширеною в усьому світі.

За державою залишатиметься формування тих невід'ємних елементів соціально-економічного простору, які підприємницький сектор не спроможний створити самостійно, а саме:

- нормативно-правового (адміністративного) забезпечення;
- інституціональних засад розвитку бізнесу;
- функціональних (цільових) форм державного регулювання.

Отже, основними завданнями державної політики розвитку малого підприємництва є:

- забезпечення зростання внутрішнього валового продукту за рахунок діяльності суб'єктів малого підприємництва;
- залучення суб'єктів малого підприємництва до розв'язання соціально-економічних проблем на державному і регіональному рівнях;
- удосконалення структури малого підприємництва;
- створення конкурентного середовища;
- підвищення технологічного рівня виробництва малих підприємств;

- заохочення розвитку малих підприємств у пріоритетних галузях і на територіях пріоритетного розвитку;
- створення нових робочих місць, зменшення безробіття;
- сприяння максимальній самореалізації громадян у підприємницькій діяльності;
- формування соціального прошарку власників і підприємців [4-6].

### **Список використаних джерел**

7. Данн Вільям Н. Державна політика: вступ до аналізу: Підручник для ВНЗ / Г.Є. Краснокутський (пер.з англ.). О. : АО БАХВА, 2005. 502с.
8. Дудзяк О.А., Славіна Н.А., Гуменюк І.І. Вплив польського досвіду на розвиток сільського туризму в селах України. Агросвіт. № 24 грудень 2018 с.10-13.
9. Попрозман Н.В., Дудзяк О.А. До питання дослідження соціально–економічних систем. Формування ринкових відносин в Україні. 2017. Вип. 6. С. 9-13.
10. Дудзяк О.А. Оцінка агротуристичної привабливості регіону: основні фактори та показники. Вісник Сумського національного аграрного університету. 2010. Т.5. С. 16.
11. Чикуркова А., Белко І. Планування як складова стратегічного управління розвитком підприємств. Науково-економічний розвиток: менеджмент, фінанси та аудит: Матеріали міжнар. наук.–практ. конф. ( м. Київ, 24-25 липня 2015 року). - К. ; ГО «Київський економічний науковий центр», 2015. Вип. 2. С. 9-12.
12. Чикуркова А.Д., Бочкарьова О.В. Наукові підходи до визначення ефективності публічного управління. Сучасні напрями та перспективи розвитку агро- та електроінженерії: зб. тез міжнар. наук.-практ. конф., (Бережани, Тернопільська обл., 16 листопада 2018 року). Бережани: ФОП Паляниця В. А., 2018. С. 112-114.

**Осадчук Ярослава,**  
здобувач вищої освіти ОС «Бакалавр»  
Спеціальності «Фінанси, банківська справа та страхування»  
Науковий керівник: **Кучер О.В.,**  
канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та адміністрування  
Подільський державний університет,  
м. Кам'янець-Подільський

## **ОСОБЛИВОСТІ АГРАРНОГО МАРКЕТИНГУ**

Для ефективного планування та управління бізнесом у сфері агропродовольчого комплексу в умовах жорсткої конкуренції, особливо з іноземними товаровиробниками, і враховуючи можливі несприятливі погодні умови, сільські товаровиробники змушені впроваджувати елементи маркетингу в господарську діяльність.

Маркетинг визначається, як вид підприємницької діяльності, галузь господарського управління виробничо-збутовою діяльністю підприємства, спрямовану на задоволення нових, шляхом послідовних дій – функцій. Їх застосування дозволяє підприємствам зорієнтувати виробничу діяльність відповідно до вимог ринку, виробити конкурентоспроможний товар, обрати ефективний канал збуту, скоротити час просування товару до споживача, поряд із наданням повної інформації про товар та його переваги у порівнянні з аналогічними на обраному сегменті ринку та за його межами. Саме тому рушійною силою агробізнесу повинен стати маркетинг, оскільки він охоплює всю діяльність підприємства сфери АПК з виробництва та збуту клієнтам необхідних їм товарів за обґрунтованою ціною в умовленому місці та часі [4, 6].

Агромакетинг відрізняється від промислового, комерційного, банківського і інших видів маркетингу. Це визначається особливостями сільського господарства: залежністю результатів від природних умов, роллю і

значенням товару, різноманітністю форм власності, неспівпаданням робочого періоду і періоду виробництва, сезонністю виробництва і отримання продуктів, різноманітним організаційним форм господарювання і їх діалектикою, зовнішньоекономічними зв'язками, участю державних органів в розвитку АПК і його галузей. Природні і економічні процеси в агробізнесовій діяльності інтегруються і утворюють особливі умови для виробництва і організації маркетингу [1, 7].

В основу маркетингового механізму стабільного розвитку аграрного ринку має бути покладено концепцію агромаркетингу, яка розглядає виробництво та просування продукції, а також попит на неї, як єдину систему, головним завданням якої є задоволення попиту споживачів. Звідси випливає необхідність системності та узгодженості маркетингової діяльності всіх її учасників у сфері товарної, цінової політики, товароруху та комунікацій. Усі учасники мають бути зацікавлені в реалізації продукції, яку одні виробляють, а інші - просувають на ринок. Такої системної узгодженості поки ще немає і це негативно впливає на аграрний ринок. По-перше, підприємство-виробник сільськогосподарської продукції не знає обсяги та структуру попиту, по-друге, він не впевнений у каналах збуту своєї продукції і своєчасному отриманні грошей, по-третє, роздрібна торгівля не має стабільного посередника, якою була і повинна бути оптова торгівля, по-четверте, нестабільність каналів збуту, бартеризація зумовлюють зниження прибутків виробника та підвищення ціни, що збагачує посередника по-п'яте, в кінцевому підсумку потерпають населення й підприємство [4, 8].

Специфічні особливості аграрного маркетингу проявляються в наступному:

1. Його складності відносно інших видів маркетингу: ця складність зумовлена різноманітністю методів і способів його здійснення. Застосування різноманітності таких методів пояснюється великою кількістю і різноманітністю виробленої продукції, її цілеспрямованістю й значимістю для кінцевого споживача.

2. Більш низькому рівні маркетингових знань та практичних умінь, порівняно з іншими видами маркетингу. Це зумовлено насамперед тим, що:

а) виробники мають справу з продуктами повсякденного попиту та ще й на дефіцитному ринку, тому керівники сільськогосподарських підприємств приділяли недостатньо уваги агромаркетингу, внаслідок чого в них немає досвіду в цій діяльності, що змушує звертатися до зарубіжного досвіду;

б) недостатньо обґрунтовані та вивірені для 4 умов української аграрної сфери загально відомі методи та інструменти маркетингу, тобто ще й досі не сформована наука про агромаркетинг, отже, немає науково-обґрунтованих рекомендацій щодо його здійснення.

в) мова йде про аграрний сектор, селянина, тож маємо справу з найконсервативнішою галуззю економіки [5].

Проте, Український аграрний сектор має потенціал виробництва сільськогосподарської продукції, що значно перевищує потреби внутрішнього ринку. Стратегія розвитку аграрного сектору економіки України спрямована на формування ефективного сектору економіки держави, здатного задовольнити потреби внутрішнього ринку та забезпечити провідні позиції на світовому ринку сільськогосподарської продукції та продовольства [2, 9].

Частину виробленої продукції Україна експортує в країни Євросоюзу, Азії та ряд інших країн.

Аналіз експорту сільськогосподарської продукції показав, що у 2015 р відбулося зниження показників по всіх групах товарів.

Частково це пов'язано з періодично виникаючими заборонами на поставки української м'ясної, молочної та інших видів аграрної продукції, змінами процедури та правил митного оформлення.

Найбільші ризики стосуються експорту вітчизняної агропродовольчої продукції до країн СНД. Виникає необхідність диверсифікації ринків збуту виробленої продукції. У зв'язку з цим необхідний пошук компенсаторів втрат традиційних ринків збуту, що пов'язується з розширенням присутності української аграрної продукції на інших сегментах світового ринку, зокрема

європейському, азійському та африканському [3, 10].

Отже, розвиток маркетингової діяльності аграрних підприємств значною мірою залежить від зовнішнього середовища, потребує наукового обґрунтування і практичної реалізації новітньої аграрної політики в Україні. Подальші дослідження будуть здійснюватись в напрямку розробки заходів щодо удосконалення маркетингової діяльності аграрних підприємств на основі виявлених особливостей. Це стосується вирішення питання нормативно-правового регулювання аграрного ринку; кадрового забезпечення в сфері маркетингу, шляхом підготовки необхідних фахівців у профільних навчальних закладах; покращення інформаційного забезпечення сільськогосподарських підприємств, шляхом розвитку дорадчих служб та інформаційно-консультаційних центрів в межах районів та ін. Реалізація таких заходів дозволить підвищити ефективність господарювання учасників аграрного ринку.

#### **Список використаних джерел:**

1. Кучер, О.В., Гофман, М.О. Формування принципів маркетингової збутової політики підприємств. Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка: Економічні науки. Випуск 10 - Кам'янець-Подільський: Абетка, 2015. – С. 174 – 178.
2. Кучер, О. В. Оцінка розвитку маркетингової діяльності на підприємствах АПК. Університетські наукові записки Часопис Хмельницького університету управління та права. 2012. № 3 (43). С. 535–539.
3. Kucher, O., Pokotylska, N. Marketing management in the system of agricultural enterprises management. Podilian bulletin: agriculture, engineering, economics. P. 128–134. 2016. URL: <http://188.190.33.55:7980/jspui/bitstream/123456789/336/1/PB-25-15.pdf> (дата звернення: 26.03.2020).
4. Кучер, О. В. Сутність та зміст управлінських рішень підприємства. Університетські наукові записки Часопис Хмельницького університету управління та права № 2(46). - Хмельницький. 2013. С. 186 – 190.
5. Мамалига С.В. Агромаркетинг: існуючі проблеми та шляхи їх

подолання. Наука й економіка. – 2011. – №2 (22). – С. 94-98.

6. Chykurkova, A., Kucher, O., Hutsol, T., Melnyk, M. Conceptual approaches to analysis and assessment of efficiency of joint stock company functioning Tourism and Regional Development. Warsaw University of Life Sciences – SGGW 2020. DOI 10.22630/TIRR.2020.14.18

7. Ivanyshyn, V., Kucher, O., Bilyk, T. Marketing strategy formation for the development of organic production in the Ukraine Proceedings of the 2018 International Scientific Conference ‘Economic Sciences for Agribusiness and Rural Economy’ No 1, Warsaw, 7–8 June 2018, pp. 34–39. ISBN 978-83-7583-802-2. <https://doi.org/10.22630/ESARE.2018.1>

8. Кучер, О. В., Кучер, В. В. Особливості та перспективи розвитку маркетингу в аграрній сфері. Збірник наукових праць № 15 Подільська державна аграрно-технічний університет м. Кам'янець-Подільський 2007р. с. 170 – 171с.

9. Kucher, O., Prokopchuk, L. The development of the market of the renewable energy in Ukraine Renewable Energy Sources: Engineering, Technology, Innovation. Springer International Publishing AG, 2018 P. 71-81. ISSN 2352-2542 (electronic), ISSN 2352-2534. DOI <https://doi.org/10.1007/978-3-319-72371-6> .

10. Misiuk, M., Kucher, O., Zakhodym, M., Ievstafieva, Y. Marketing concepts in the formation of the biomass market in Ukraine Renewable Energy Sources: Engineering, Technology, Innovation ICORES 2018 2019 P. 209-216. eBook ISBN 978-3-030-13888-2, <https://doi.org/10.1007/978-3-030-13888-2>



**Осадчук Ярослава,**  
здобувач вищої освіти ОС «Бакалавр» 2 курсу  
спеціальності «Фінанси, банківська справа та страхування»  
Науковий керівник: **Коваль Н. В.**  
канд. екон. наук, доцент кафедри економіки,  
підприємництва, торгівлі та біржової діяльності,  
Подільський державний аграрно-технічний університет,  
м. Кам'янець-Подільський

## **МІЖНАРОДНА ОРГАНІЗАЦІЯ СОЦІАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА**

Соціальне партнерство як особливий вид суспільних відносин і закономірний результат розвинутої соціально орієнтованої економіки є важливим показником економічної, соціальної та політичної зрілості суспільства. У індустріально розвинутому суспільстві з ринковою економікою об'єктивно виникає необхідність переходу до соціально-партнерських відносин у сфері праці, що обумовлено цілою низкою економічних та соціальних чинників.

Основою соціальної злагоди в індустріальному й постіндустріальному суспільстві є врахування й узгодження інтересів різних соціальних груп, прошарків, класів. Це завдання найкраще вирішується саме на основі соціального партнерства. Система соціального партнерства будується на узгодженні й захисті інтересів різних соціальних груп. Визнаючи відмінність, різноспрямованість і незахищеність (за відокремленості) інтересів окремих соціальних груп, прошарків, класів, партнерські відносини водночас передбачають усвідомлення необхідності взаємодії, взаємозалежності і неможливості існування один без одного. Соціальне партнерство передбачає забезпечення відповідних прав різним соціальним групам, прошаркам, класам на участь у політичних і економічних процесах вироблення й прийняття рішень щодо актуальних проблем розвитку суспільства [5].

Соціальне партнерство – являє собою такий тип і систему відносин між роботодавцями і працівниками, за якого в межах соціального миру забезпечується узгодження їхніх соціально-трудова відносин. Функціонування системи соціального партнерства здійснюється на тристоронній співпраці спілки підприємців, тобто роботодавців, профспілок та органів державної влади [1, с. 187].

Суть соціального партнерства полягає в тому, що це специфічний вид громадських відносин між різними соціальними групами, прошарками й класами, які мають суттєво відмінні соціально-економічні й політичні інтереси. Ці різні інтереси не можуть стати однаковими, проте можливе їх поєднання, забезпечення певного балансу їхньої реалізації.

Соціальне партнерство заперечує диктатуру будь-якої особи, групи, класу і утверджує суспільний договір, угоду між членами суспільства як основу оптимальної реалізації прав і інтересів різних соціальних груп, прошарків, класів [2].

У країнах з розвинутою ринковою економікою ідеологія соціального партнерства глибоко проникла в соціально-трудова відносини, хоча його моделі в різних країнах відрізняються організаційно-правовим механізмом.

Яскравим прикладом соціального партнерства на Міжнародному рівні є Міжнародна організація праці (*в подальшому* МОП).

Міжнародна організація праці є однією з найстаріших міжнародних міжурядових організацій. У 1946 році МОП стала першою спеціалізованою установою Організації Об'єднаних Націй. МОП розробляє міжнародні трудові норми у формі конвенцій і рекомендацій, що встановлюють мінімальні стандарти основних трудових прав: свободу асоціації, право на організацію, ведення колективних переговорів, заборону примусової праці, гендерну рівність тощо. Основними стратегічними цілями МОП є сприяння реалізації основоположних принципів та прав у сфері праці, створення більш широких можливостей для працівників з метою забезпечення гідної зайнятості та отримання належної заробітної плати, підвищення ефективності соціального

захисту для всіх верств населення, а також зміцнення трипартизму та соціального діалогу.

На даний час МОП здійснює понад 1000 програм технічного співробітництва більш ніж у 80 країнах світу. Пріоритетними напрямками технічного співробітництва є реалізація програми гідної праці на національному рівні, реформування трудового законодавства, впорядкування трудових відносин і вирішення спорів, зміцнення потенціалу організацій роботодавців та профспілок при укладанні колективних договорів.

Діяльність МОП зосереджується на наступних темах: викорінення дитячої та примусової праці, гідна праця для жінок та чоловіків, економічний та соціальний розвиток, ліквідація безробіття, рівність та усунення дискримінації, ВІЛ/СНІД у сфері праці, законодавство у сфері праці, трудова міграція, соціальний захист, працевлаштування молоді, безпека на робочих місцях.

В рамках Міжнародної організації праці проводяться регіональні конференції, діють галузеві комітети, які опікуються проблемами окремих секторів економіки. При МОП діє Міжнародний інститут соціально-трудова проблем (Женева) та Міжнародний навчальний центр (Турин) [4].

Отже, можна зробити висновок, що соціальне партнерство – являє собою такий тип і систему відносин між роботодавцями і працівниками, за якого в межах соціального миру забезпечується узгодження їхніх соціально-трудова відносин.

Соціальне партнерство має такі головні принципи як:

- законність;
- рівноправність сторін;
- демократичні засади;
- добровільність і реальність зобов'язань;
- обов'язковість виконання домовленостей;
- відповідальність за виконання зобов'язань;
- контроль за виконанням домовленостей.

Формами соціального партнерства є: консультації, переговори, обмін інформацією, пошук компромісних рішень та контроль за їх виконанням.

Відносини соціального партнерства мають колективний характер. В їх основі лежить колективний інтерес сторін.

У країнах з розвинутою ринковою економікою ідеологія соціального партнерства глибоко проникла в соціально-трудові відносини, хоча його моделі в різних країнах відрізняються організаційно-правовим механізмом.

Україна є членом Міжнародної організації праці з 1954 року.

Ключовим елементом співпраці України з Міжнародною організацією праці є реалізація Програми гідної праці, яку було підписано Міністерством соціальної політики України разом з МОП у квітні 2012 року. Основною метою цієї програми є сприяння гідній праці як ключовому фактору продуктивності та важливому елементу розвитку соціально-трудової галузі в Україні. Програма визначає основні цілі та очікувані результати відповідних заходів, які реалізуються МОП спільно з її тристоронніми партнерами в Україні, та включає такі пріоритетні завдання: підвищення рівня зайнятості та соціального захисту, забезпечення гендерної рівності та недискримінації на робочих місцях, налагодження ефективного соціального діалогу, покращення умов праці, впровадження міжнародно-трудових норм та стандартів.

### **Список використаних джерел**

1. Пащенко І.Н. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посіб. Львів, 2007. 260 с.
2. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник. К.: Знання, 2007. С. 249-276.
3. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посіб. / За ред. В.М. Ковальова. К.: ЦНЛ, 2006. С. 57-61.
4. Постійне представництво України при відділенні ООН та інших міжнародних організаціях у Женеві [електронний ресурс] : <https://geneva.mfa.gov.ua/posolstvo/2609-labour>

**Павельчук Ангеліна,**  
здобувач вищої освіти ОС «Магістр»  
спеціальності «Публічне управління та адміністрування»  
Науковий керівник: **Славіна Н.А.,**  
канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та адміністрування,  
Подільський державний аграрно – технічний університет,  
м. Кам'янець – Подільський

## **ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

Місцеве самоврядування – це одна із форм децентралізації влади. Сьогодні воно є важливою ланкою державотворення в контексті Європейської інтеграції України, коли від його розбудови залежить не лише подальша демократизація суспільства, але й стабільність та розвиток держави. Функціонування цієї інституції визначає сприйняття більшістю населення напрямків діяльності всієї системи влади, а його ефективність корелюється з ефективністю державного управління. Це пов'язано з тим, що саме органи місцевого самоврядування у своїй повсякденній діяльності мають справу з проблемами громадян. І від того, наскільки позитивно сприймаються дії органів місцевого самоврядування населенням, залежить рівень демократизації суспільства.

З іншого боку, динамічні перетворення в політичному та соціально - культурному середовищах, що відбуваються сьогодні в Україні, масова переоцінка цінностей, зменшення довіри населення до влади та підвищення соціальної напруги – все це спонукає глибокому перегляду існуючих стереотипів на процеси формування іміджу органів місцевого самоврядування.

Адже саме від іміджу цих владних інституцій (органів місцевого самоврядування) залежить підвищення рівня ефективної діяльності органів

влади. Крім того, імідж інституту влади, який сприймається і запам'ятовується населенням, може сприяти пом'якшенню протиріч між уявою населення про інститут і його реальним станом. Це обумовлює актуальність даної роботи з практичної точки зору.

У найбільш загальному вигляді можна дати таке визначення іміджу: імідж - це зовнішня форма будь-якого об'єкта чи явища (товару, інституту, людини тощо) або уявлення про них, яке цілеспрямовано, свідомо формується в масовій свідомості за допомогою публіситі, реклами або пропаганди. Отже, імідж - це результат і конкретна форма відображення предметів і явищ у світосприйнятті людини, тобто відчуття, уявлення, поняття, які на основі цього формуються, і висновки, що робляться. Поняття іміджу може стосуватися як окремої людини, так і конкретної організації, установи, органу влади, товару тощо. Якщо узагальнити сказане вище, можемо зробити висновок, що імідж у цілому є комплексним поняттям.

Конституція України визначила місцеве самоврядування як право територіальної громади – жителів села чи добровільного об'єднання сільську громаду жителів кількох сіл, селища та міста – самостійно вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції та законів України. Резюмуючи сказане, з позицій політичної науки, орган місцевого самоврядування має бути інститутом влади.

Сприйняття цього інституту залежить від особистостей, з якими ототожнюють діяльність органу місцевого самоврядування. Характерною психологічною особливістю сприйняття органу місцевого самоврядування в Україні є ототожнення цього інституту влади з її лідером. Причому, слід мати на увазі, що емоційні елементи у сприйнятті іміджу певного лідера органу місцевого самоврядування також мають велике значення. Ще одна зі складових інституційного іміджу – сегментарність, коли одні і ті ж самі дії можуть сприйматися певною частиною населення позитивно, а іншою – негативно. Також ваговою складовою інституційного іміджу органу місцевого самоврядування є його диференційованість – коли певний напрямок політики

населенням підтримується, а інший – не підтримується. Наприклад, політика органу місцевого самоврядування в соціальній сфері – підтримується, а в комунальній – не підтримується.

Проблемам формування позитивного іміджу державної влади останнім часом приділяють усе більше уваги. Це й не дивно, оскільки імідж - це у першу чергу образ, уявлення, які виникають у масовій свідомості щодо того чи іншого об'єкта. Саме вони й відображають сприйняття чи не сприйняття громадськістю політики, що проводиться у державі, розкривають ставлення громадян до її інституцій.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином, можна стверджувати, що для формування іміджу органу місцевого самоврядування більш доцільним є підхід, що розглядає його як цілісність організаційних і індивідуальних чинників. За цих умов мова йде не про корпоративний або індивідуальний імідж, а про інституційний імідж. Його особливістю є низка чинників, а саме: влада, індивідуалізм, сегментарність, диференційованість та ситуативність, які були розглянуті в цій статті. Особливостям їхнього впливу на формування іміджу місцевого самоврядування в сучасних умовах будуть присвячені подальші дослідження.

### **Список використаних джерел**

1. Руденко В. М. Правові засади місцевого самоврядування : навч. посібник / В. М. Руденко. – Київ : НАДУ, 2008. – 76 с.
2. Сушинський О. І. Контроль у сфері публічної влади: методологічні та організаційно-правові аспекти / О. І. Сушинський. - Львів : ЛРІДУ УФДУ, 2002. – 468 с.
3. Шрьодер П. Стратегії місцевого та регіонального розвитку / П. Шрьодер. - К. : Фонд Ф. Науманна, 2008. - 78 с.
4. Чемерис А. Дієвість органів державного управління і місцевого самоврядування / А. Чемерис // Вісн. держ. служби України. - 2001. - № 1. - С. 52-60.

**Паращук Ілля,**  
здобувач вищої освіти ОС «Бакалавр»  
спеціальності «Електроенергетика, електротехніка та електромеханіка»,  
Науковий керівник: **Будняк Л. М.,**  
к.е.н., доцент кафедри фінансів, банківської справи, страхування та  
електронних платіжних систем,  
Подільський державний аграрно-технічний університет,  
м. Кам'янець-Подільський

## **ЕНЕРГОЕФЕКТИВНІСТЬ: ТЕОРЕТИЧНІ І ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ**

До недавнього часу в Україні акцент робили на понятті «енергозбереження», тоді як у європейських та інших розвинених країнах світу наголос ставили на «енергоефективність», яка розглядається в єдиній системі координат з екологічністю та конкурентоспроможністю. У ХХІ ст. вирішити проблему підвищення ефективного використання (ПЕР) можливо виключно шляхом запровадження новітніх енергоефективних технологій та обладнання, які відповідали б потребам та вимогам сьогодення.

Енергозбереження — діяльність (організаційна, наукова, практична, інформаційна), яка спрямована на раціональне використання та економне витрачання первинної та перетвореної енергії і природних енергетичних ресурсів у національному господарстві і яка реалізується з використанням технічних, економічних та правових методів [1].

Енергоефективність — ефективне використання енергетичних запасів. Це застосування меншої кількості енергії для підтримання того ж рівня енергетичного забезпечення будівель або технологічних процесів на виробництві. Україна, споживаючи понад 60 % імпортних енергоресурсів, є однією з енергозалежних країн Європи. І цьому сприяє не тільки їх відсутність, а й неефективне використання, що загрожує національним інтересам та національній безпеці країни [6].

В Україні, як і в більшості європейських країн, понад 30 % кінцевої енергії споживається будинками. Це найбільший сектор національної економіки з точки зору енергоспоживання, за яким йдуть промисловість і транспорт. Якщо



в індустріальному секторі споживання енергії з часом зменшується (підприємства хоч і поступово, але впроваджують енергоефективні технології), то в житловому – майже нічого не змінюється. Причина такої стагнації – наявність бар'єрів, які перешкоджають власникам житла впроваджувати енергоефективні технології у своїх будинках.

Через незабезпеченість енергоефективністю будівель втрати ними тепла становлять 47 %, через зношеність мереж втрачаємо 12 % тепла, а 5 % – через застаріле обладнання котелень. На думку експертів Європейсько-українського енергетичного агентства, за допомогою тепло модернізації та капітального ремонту в будинках можна зменшити щорічне споживання і втрати енергії на 10–25 %. При цьому в цілому по Україні потенціал зменшення енергоспоживання становить 75 % [3]. Для цього потрібно активувати не тільки законодавчу базу, а й показати успішні історії тих міст та сіл, яким вже вдалося осучаснити свої системи енергозабезпечення. Щоб змінити ситуацію з енергоефективністю в нашій державі КМУ розробив програми енергоефективності і розвитку сфери виробництва енергоносіїв з відновлюваних джерел енергії та альтернативних видів палива на 2010-2021 роки. Основною метою яких є:

- ✓ створення умов для наближення енергоємності валового внутрішнього продукту України до рівня розвинутих країн та стандартів Європейського Союзу, зниження рівня енергоємності валового внутрішнього продукту протягом строку дії Програми на 20 відсотків порівняно з 2008 роком (щороку на 3,3 відсотка), підвищення ефективності використання паливно-енергетичних ресурсів і посилення конкурентоспроможності національної економіки;

- ✓ оптимізація структури енергетичного балансу держави, у якому частка енергоносіїв, отриманих з відновлюваних джерел енергії та альтернативних видів палива, становитиме у 2015 році не менш як 10 відсотків, шляхом зменшення частки імпортованих викопних органічних видів енергоресурсів, зокрема природного газу, та заміщення їх альтернативними видами енергоресурсів, у тому числі вторинними, за умови належного фінансування

Програми [2]. Крім того, уряд України розробив додаткові законопроекти, які мають на меті забезпечити реальне впровадження робочого механізму стратегії енергозбереження в державі. Мова йде про законопроекти «Про особливості здійснення закупівель енергосервісу», «Про енергозбереження», «Про впровадження енергоефективних заходів в бюджетних установах».

Проектом закону «Про особливості здійснення закупівель енергосервісу» передбачається створення правових засад закупівлі енергосервісних послуг та залучення інвестицій для проведення заходів з модернізації об'єктів соціальної інфраструктури, що дасть можливість створити умови для скорочення споживання енергетичних ресурсів (ЕСКО-механізм) [3]. Україна – далеко не перша держава, яка стикнулася з необхідністю підвищення енергоефективності. Позитивним для нас є те, що освоюючи нові технології, ми вже можемо покладатися на практичний досвід інших країн. Акумулюючи результати вже реалізованих реформ і власних розробок, ми можемо знайти найбільш прийнятні моделі для кожного регіону України, враховуючи його індивідуальну специфіку. Я вважаю, що енергоефективність повинна стати не просто пріоритетом держави, вона повинна стати державною релігією, догмою, аксіомою і «ідеєю фікс» окремо взятої людини.

### **Список використаних джерел**

1. Закон України «Про енергозбереження» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/74/94-вр#Text>
2. Постанова Кабінету міністрів України «Про затвердження Державної цільової економічної програми енергоефективності і розвитку сфери виробництва енергоносіїв з відновлюваних джерел енергії та альтернативних видів палива на 2010-2021 роки» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/243-2010-%D0%BF>
3. Підвищення енергоефективності – запорука забезпечення енергетичної незалежності України URL: [http://nbuviap.gov.ua/index.php?option=com\\_content&view=article&id=745:pidvishchennya-energoefektivnosti&catid=8&Itemid=350](http://nbuviap.gov.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=745:pidvishchennya-energoefektivnosti&catid=8&Itemid=350)

**Підлипний Ярослав,**  
Здобувач вищої освіти ОС «Бакалавр»  
спеціальності «Публічне управління та адміністрування»  
Науковий керівник: **Славіна Н.А.,**  
канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та адміністрування,  
Подільський державний аграрно – технічний університет,  
м. Кам'янець – Подільський

## **ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ**

Територіальна громада – це сукупність громадян України, котрі спільно проживають у міському чи сільському поселенні, мають колективні інтереси і визначений законом правовий статус. На відміну від простої територіальної одиниці, поселення, яке має статус територіальної громади, наділяється певними правами. У першу чергу, це право на самоврядування.

Згідно з Конституцією України місцеве самоврядування здійснюється територіальною громадою. Воно може здійснюватися громадою як безпосередньо, так і через органи місцевого самоврядування.

Органами місцевого самоврядування є сільські, селищні, міські ради та їхні виконавчі органи. Органами місцевого самоврядування, що представляють спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ та міст, є районні та обласні ради.

Важливою функцією місцевого самоврядування є здійснення ефективної регіональної політики розвитку територіальної громади на основі ефективного використання комунальної власності. Для реалізації цього необхідна відповідна законодавча та фінансова база, стабільна місцева економіка і вільне володіння, користування та розпорядження комунальною власністю. Генеральною стратегічною метою сучасної соціальної політики України має стати

підвищення якості життя. На її реалізацію повинна бути спрямована діяльність всієї системи державного управління. Організація життєдіяльності територіальних громад тісно пов'язана із проблемою роботи органів всіх рівнів управління, і насамперед органів місцевого самоврядування, тому формування сучасної політики розвитку комунальної власності на місцях має підкріплюватись конкретними управлінським рішеннями в регіонах.

Діяльність органів місцевого самоврядування базується на економічних принципах:

- формування ринку споживачів послуг житлово-комунального господарства, їхня господарська самостійність на основі приватних економічних інтересів;

- створення механізмів, які б забезпечували взаємну відповідальність суб'єктів договірних відносин у сфері виробництва та споживання послуг житлово-комунального господарства;

- платність послуг;

- соціальний захист малозабезпечених верств населення через надання компенсацій з оплати житла і комунальних послуг.

До економічної та господарської діяльності місцевого самоврядування відносяться: визначення принципів розмежування компетенції, предметів відання і повноважень органів місцевого самоврядування; характеристика структури і функцій місцевої громади; виявлення ресурсів.

Соціальна регіональна політика поєднує низку розроблених заходів, які реалізуються всіма владними структурами по вдосконаленню соціального розвитку та формування економічної передумови територіальних громад та сфери життєдіяльності людей. Це заходи соціально-економічного, правового та організаційного характеру, які спрямовані на розвиток та нівелювання негативу соціальних явищ.

Забезпечення умов для соціального розвитку регіонів має супроводжуватись стимулюванням формування цивілізованих громадських відносин, зниження соціальної напруги та нейтралізації конфліктних ситуацій.

В сучасних умовах розвитку громадянського суспільства на порядку денному в пріоритеті мають стояти цілі тактичного характеру. Такі цільові настанови мають визначати систему комплексних завдань регіональної політики в соціальному та економічному сенсі. Першочерговими мають стати:

1. Всі регіональні процеси, включаючи структурну перебудову економіки, підпорядкувати соціальним пріоритетам розвитку територіальної громади.
2. Забезпечити умови для зростання якості населення регіону.
3. На основі ефективного використання комунальної власності територіальних громад створити регіональні соціально-інфраструктурні комплекси, які забезпечуватимуть населення освітніми, культурними, житлово-комунальними та послугами охорони здоров'я.
4. Забезпечити громадську безпеку та правовий захист.
5. Розробити блок програм щодо вдосконалення соціального розвитку регіонів, сформувати соціальний моніторинг, який має на меті здійснення моніторингу за процесами розвитку комунальної власності в регіоні.

Отже, накопичений досвід та проведені дослідження переконливо свідчать про те, що прогресивні трансформації та активна регіональна соціальна політика повинні характеризуватися високим рівнем цільової соціально-економічної спрямованості, їх принципи та методи мають узгоджуватися із загальним курсом реалізації національно та стратегічно важливих реформ в частині розвитку громадянського суспільства.

### **Список використаних джерел**

1. Про місцеве самоврядування : Закон України від 21 травня 1997 р. №280/97- ВР із доповн. Режим доступу: zakon4.rada.gov.ua.
2. Алексеев В.М. Власність територіальних громад в Україні: шляхи розвитку : монографія. Чернівці : Технодрук, 2007. 336 с.
3. Сментина Н.В. Формування системи ефективного управління комунальною власністю. Вісник соціально-економічних досліджень. Вип. 21 Одес. держ. екон. ун-т. Одеса: ОДЕУ, 2005. С. 251–255.

**Підпригора Віталій,**  
здобувач вищої освіти ОС «Бакалавр» спеціальності  
«Фінанси, банківська справа та страхування»  
Науковий керівник: **Гайбура Ю.А.,**  
канд. екон. наук, доцент кафедри фінансів,  
банківської справи, страхування та електронних платіжних систем  
Подільський державний аграрно-технічний університет,  
м. Кам'янець-Подільський

## **ДЕЯКІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОВІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

Прибутковість та дохідність підприємства є одним з найголовніших показників, що відображають фінансовий стан підприємства. Вони визначають мету підприємницької діяльності. Все це вимагає уточнення сутності та змісту категорії «прибуток», яка є досить спірною і складною в сучасній економічній науці. Не дивлячись на важливість даної категорії, до цього часу відсутній єдиний підхід до визначення економічної сутності прибутку. Основною причиною різних трактувань є розбіжність поглядів на питання про природу виникнення та особливості формування прибутку. Спробу розкрити сутність прибутку робили такі класики політекономії, як Д. Мілль, Д. Рікардо, Н. Сеніор, С. Сісмонді, А. Сміт, Ж.-Б. Сей, І. Фішер та ін. Також даній проблемі присвячена значна кількість наукових праць сучасних вчених, а саме: Білика В., Бланка І., Буряковського В., Філімоненка О. та ін. Проте сучасні дослідники також не дають єдиного визначення категорії прибутку. Дане питання і до сьогодні залишається актуальним та потребує поглибленого дослідження.

Прибуток – головний показник, який відображає фінансові результати діяльності підприємства, мету його діяльності. Він є основним фінансовим джерелом розвитку підприємства. Саме тому одним із головних питань економіки та фінансів є визначення фінансового результату діяльності

підприємства. Прибуток виступає головною рушійною силою економічних процесів та основною метою діяльності підприємства. Він є джерелом забезпечення не лише внутрішньогосподарських потреб підприємства, а й джерелом формування бюджетних ресурсів держави.

Провівши аналіз існуючих підходів вчених до визначення поняття прибутку в економічній літературі, було виявлено, що на даний час у науковій літературі не існує єдиної точки зору щодо визначення зазначеної економічної категорії.

Тому задля успішного управління прибутком підприємства, перш за все, необхідно чітко визначити сутність поняття «прибуток», а також його складові елементи та чинники, що на нього впливають.

Загалом фактори впливу поділяються на макроекономічні (політична ситуація, правове регулювання, економічний стан, рівень конкуренції, сфера та галузь діяльності підприємства, очікування населення; екологічний стан, науково-технічний рівень розвитку) та мікроекономічні (стан об'єктів нерухомості підприємства, ступені забезпечення підприємства необхідною матеріально-технічною базою, рівні компетенції та кваліфікації персоналу, вибір режиму роботи, наявність стратегії підприємства, собівартість продукції, маркетингова політика) [3, с. 266].

Звідси, підвищення прибутковості підприємства можна досягти швидше за рахунок збільшення обсягів реалізації, а не виробництва продукції, оскільки не завжди реалізуються всі вироблені товари. Крім того, скорочення витрат забезпечить підвищення прибутковості підприємства лише за умов, коли обсяги реалізованої ним продукції (у вартісному вираженні) залишаться незмінними, зростуть або ж скоротяться на суму, меншу за суму скорочення витрат [2, с. 115].

Отже, можемо стверджувати, що основними чинниками підвищення прибутковості господарюючого суб'єкта є збільшення обсягів реалізації продукції (у вартісному вираженні) за умови одночасного скорочення витрат або ж його зростання на суму, меншу, ніж зростання обсягів реалізації;

зниження загальної суми витрат за умови незмінності обсягів доходів, їх зростання або ж зменшення на суму, меншу, ніж показник зниження витрат. Саме ці фактори, на нашу думку, впливають на зміни обсягів прибутку підприємства. Надзвичайна важливість прибутку для розвитку підприємства вимагає формування дієвого механізму управління ним.

Механізм управління формуванням операційного прибутку базується на врахуванні тісного взаємозв'язку цього показника з обсягом реалізації продукції, доходами та витратами. Цей взаємозв'язок в фінансовому менеджменті має назву «Взаємозв'язок витрат, обсягу реалізації та прибутку» (Cost – Volume – Profit – relationships «CVP») і дозволяє визначити вплив факторів на формування прибутку та забезпечити ефективне управління цими процесами.

Ця концепція настільки поширена в управлінських розрахунках, що торкає фактично всіх сфер діяльності менеджера. Завдяки широким можливостям використання аналізу витрат – обсяг – прибуток являє собою кращий інструмент, яким тільки користується менеджер, для виявлення схованого потенціалу прибутковості, існування якого можливо в будь-якій організації.

В умовах конкуренції, проблема ефективного управління підприємствами та організаціями набула особливої важливості, що обумовлено необхідністю досягнення головної мети діяльності – прибутку [1]. Прибуток як важливий критерій ефективності управління підприємствами та організаціями протягом усього XX століття зумовив появу цілої низки концепцій, які дозволяють не тільки забезпечити рентабельність, ефективність і високу економічну активність, а й сформувати довгострокові конкурентні переваги не тільки на національному ринку, а й на світовому.

Таким чином, Прибутковість підприємств є ключовим показником, який одночасно відображає результати фінансово-господарської діяльності та забезпечує ідентифікацію напрямів і резервів її підвищення. Розроблення політики управління прибутковістю підприємства є багаторівневим, складним процесом, потребує як уваги з боку керівництва, так і певного фінансування.



Однак, результатом цього процесу є стабільний розвиток підприємства, ефективність його діяльності, зміцнення конкурентних позицій на ринку тощо. Саме тому завданням кожного підприємства є правильно сформована цінова стратегія та вибір оптимального обсягу виробництва.

### Список використаних джерел

1. Мілька А. І. Сучасний інструментарій управління прибутковістю підприємств і організацій в ринкових умовах господарювання // Сучасні проблеми економіки і менеджменту : тези доповідей міжнародної науково-практичної конференції, Львів, 10–12 листопада 2017 року / Національний університет "Львівська політехніка", Інститут економіки і менеджменту, Інститут післядипломної освіти. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2017. С. 552–553.
2. Оксенюк Т.М. Фактори підвищення прибутковості підприємства: еволюційний аспект. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Випуск 13. Частина 3. 2015. С. 115–118.
3. Підлісна О.А. Управління прибутковістю підприємства. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. Випуск 22. 2018. С. 266–272.
4. Гайбура Ю.А. Управління прибутковістю підприємства та шляхи її підвищення. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. Вип. 15. 2015. С. 150–154.

**Prokopchuk Yelyzaveta,**  
Master in «Trade and Marketing»  
Poznan University of Economics and Business in Poland  
Scientific Supervisor: **Prokopchuk L.M,**  
Ph.D in Economics, Associate Professor of the  
Department of Management,  
Public Management and Administration  
State Agrarian and Engineering University  
in Podilia, Kamianets-Podilskyi

## **STRATEGIC ALLIANCE AMAZON & AMERICAN EXPRESS**

On 23 October 2017 American Express and Amazon launched a new card for a small business. This is a successful beginning financial partnership between international trading company and banking company. We can notice the improvement of cash flow thanks to the commerce card. Amazon wants to enter small business market while American Express wants to update cash flow in enterprises. In addition, both want to widen market share [1].

American Express won partnership with Amazon for the co-branded after competing with other big banks like Citi and Chase. As a matter of facts, the one of principle tasks of American Express is to provide commerce cards for the small and medium enterprises. What's more, the company admits issuing more commerce cards than any other bank in the United States of America. Thanks to the cards, Amazon and American Express would like to get access to the SME customer base as well as to automate process of purchase. This project is one more step in Amazon's effort to cement relationship with small and mid-sized businesses, which can prove lucrative for both the online retailer and banks. The new co-brand card will enhance the way small companies buy goods and services in Amazon.com, Amazon Business, Amazon Web Services and Whole Foods. Moreover, the card is a next step in a multi-year partnership [1].

Interest rate on the card varies between the prime rate plus 10.99% and the prime rate plus 18.99%. The card, with no annual credit card fee, features rich rewards, greater visibility into every transaction, and provides an enhanced checkout experience on Amazon Business and Amazon.com that empowers small businesses to make the best financing choice acquisition based on purchase. The card offers members either to earn back extra cash or limited-time interests-excluded payments on select buying. The card also offers access to line-item details on U.S. purchases made on Amazon Business, such as cost per item and quantity [2].

Since 23 October 2017 Amazon and Amex had been working on their common product. With time they've shown a range of new solutions and options for customers that should give them new benefits and therefore bring more users.

American Express has teamed up with Amazon.com to allow Membership Rewards points as an additional payment method. If a customer have an eligible American Express card enrolled in a Membership Rewards program, he can link his program to his Amazon.com account [2].

Since the beginning of 2020:

- Return protection, which is found on many cards today and is one of my favorite credit card benefits, will be limited to top-tier cards only starting for purchases made on or after 1/1/20. This will continue to allow users to return items 90 days from purchase, up to \$300 each and \$1,000 per year that a store won't take back due to final sale or a limited time return policy.

- Extended warranty, which now matches the manufacturer's warranty up to 2 years, will only match it for up to 1 year for purchases made on or after 1/1/20.

- Purchase protection, which now covers damaged or stolen items on all cards and lost items on select cards, will be lowered from 120 days to 90 days from the date of purchase for purchases made on or after 1/1/20. Premium cards will get coverage for lost, stolen, or damaged items up to \$10,000/incident and \$50,000/year, while non-premium cards will get coverage for stolen or damaged items up to \$1,000/incident and \$50,000/year.

- Trip delay insurance will reimburse expenses due to a flight delay. Top-tier cards (like the Business Platinum Card) will get \$500 of coverage for 6+ hour delays and mid-tier cards (like the Business Gold Card) will get \$300 of coverage for 12+ hour delays.

- Trip cancellation and interruption insurance covers trips cancelled or delayed due to weather, terrorism, jury duty, or sudden illness or injury with up to \$10,000 of coverage per trip and \$20,000 per rolling 12 month period.

- Transfer points to a hotel or airline partner (up to 20 cents per point).

Just like with any transferable points program, the best potential value a cardholder can get is from transferring customer's points to a partner program. Amex has 19 frequent flyer and three hotel loyalty program partners, and he can transfer points to any of them.

This is particularly valuable for flying, as opposed to hotel stays. In most cases, the cash price and the miles price of a ticket aren't linked, so it's possible to get exponentially increased value from user's points by transferring them and booking an award ticket instead. That means potentially being able to fly long-haul in first or business class with points, among other things [3].

The card gives an opportunity to receive special rewards for shopping made on Amazon. For instance, Business Prime members can take benefits of a 5% payback or 90-day payment terms for eligible purchases at Amazon in the U.S. We can also list a 3% refund or 60-day payment terms for all other customers on U.S. purchases at Amazon. All card members get 2% cash back after spending money at American restaurants and gas stations, as well as on wireless telephone services acquired directly from the U.S. service providers. What's more, there is a 1% cash back on all other eligible goods bought on Amazon website. Card members can use their rewards to shop at Amazon Business and Amazon.com or apply rewards toward a purchase on their bank statement.

Upon sign-up, new members will also receive a \$125 Amazon gift card if they have Amazon Prime. All the others will get a \$100 Amazon gift card. Cardholders

can use their rewards for purchases at Amazon.com and Amazon Business or redeem them from a bank statement.

Not only do customers get free access to benefits, such as pricing discounts available only to businesses, but also, they can add multiple employees to a single business account. In addition, they may approve or reject, in real time, orders made by their employees on Amazon Business [4].

The future of the alliance seems strong and healthy, as each year in the US there are more than 6.5 million of small companies being formed, which states to more than 90 per cent of all businesses. The position of Amazon in the home market is stable. Thanks to Amazon's co-branded card - American Express - the competitive position has improved, especially when it comes to the small business area, winning over other competitors in the banking sector.

The companies need to be careful, especially in the Indian market. The estimated growth in the Indian online market from 2016 to 2021 is more than 23 per cent, which means that Indian e-commerce retail market has the biggest potential to grow [4].

### **Bibliography:**

1. <https://www.marketwatch.com/story/american-express-and-amazon-partner-on-small-business-credit-card-is-it-worth-it-2018-10-23>
2. <https://www.amazon.com/Amazon-Business-American-Express-Card/dp/B07984JN3L>
3. <https://99firms.com/blog/small-business-statistics/#gref>
4. <https://www.inddist.com/e-commerce/news/13776248/amazon-business-expands-to-italy-and-spain-now-available-in-8-countries>

**Равський Ян,**  
здобувач вищої освіти ОС «Бакалавр»  
спеціальності «Менеджмент»  
**Науковий керівник Покотильська Н.В**  
канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та адміністрування  
Подільський державний аграрно-технічний університет,  
м. Кам'янець-Подільський

## **БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ЯК ФАКТОР УСПІШНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Необхідність розробки бізнес-плану з метою зміцнення позиції підприємства на ринку визначається як зовнішніми, так і внутрішніми факторами. Такими зовнішніми факторами можуть стати: замовлення органів державної влади, органів місцевого самоврядування або бюджетної організації; необхідність отримання банківського кредиту на повне або часткове фінансування нового проекту; продаж власного бізнесу. До внутрішніх факторів, які зумовлюють необхідність розробки бізнес-плану, можна віднести: створення організації, початок нового бізнесу; розширення бізнесу (утворення дочірніх компаній, спільних підприємств); потреба в перевірці нової бізнес ідеї та оцінці реальних шансів для її втілення; адаптація діяльності організації до динамічних ринкових змін, що, в свою чергу, також вимагає розробки бізнес-плану.

Таким чином, бізнес-план являє собою систему методично сформульованих заходів (економічних, технічних, організаційних і соціальних), спрямованих на досягнення запланованої мети, збалансованих за програмними цілями і ресурсами, взаємопов'язаних у часі та в просторі.

В останні роки в Україні технології бізнес-планування отримали значний розвиток, оскільки починаючи свою діяльність та припускаючи можливе її розширення, кожен суб'єкт господарювання повинен ясно представляти

потребу на майбутнє у трудових, матеріальних, фінансових і інтелектуальних ресурсах, джерела їх отримання, а також вміти чітко розраховувати ефективність їх використання в процесі роботи фірми. В ринковій економіці домогтися стабільного успіху підприємці зможуть, якщо будуть ефективно і чітко планувати свою діяльність, постійно акумулювати і збирати інформацію як про власні можливості і перспективи, так і про стан цільових ринків і положенні на них конкурентів. На сьогоднішній день з основами бізнес-планування повинен бути знайомий будь-який фахівець в сфері економіки та підприємництва, оскільки саме успішні бізнес-плани сприяють розвитку організацій, стають найважливішим інструментом досягнення їх стратегічних цілей, особливо в умовах жорсткої конкуренції. В даний час в українському бізнесі існує значний попит на професійних фахівців в області бізнес-планування.

Сучасний фахівець економічного профілю повинен вміти реально оцінювати ідею, втілювати її в відповідну документацію, обґрунтовувати ефективність і спрогнозувати сильні і найслабші сторони проекту, залучити необхідні ресурси і управляти процесом його реалізації.

Зазвичай бізнес-план розглядається у якості інструмента залучення фінансових ресурсів, що потрібні аби реалізувати проект. Жодні інвестори та кредитори ніколи не виділять кошти для бізнесу, якщо їм не буде представлений якісно складений бізнес-план. Цей документ повинен запевнити потенційних інвесторів у тому, що досліджуваний інвестиційний проект має чітко визначені стратегію, мету, завдання, план та заслуговує на фінансову підтримку. В умовах ринкової системи господарювання бізнес-план – це активний робочий інструмент управління, відправний пункт усієї планової та виконавчої діяльності підприємства; це документ, який визначає оптимальні за часом і найменш ризиковані шляхи реалізації підприємницького проекту [1, с. 89].

Бізнес-план допомагає вирішити найважливішу задачу економіки у межах певного підприємства: вибір найбільш успішного методу розмежування

факторів виробництва з паралельним рішенням проблем вичерпності ресурсів аби найбільше задовольнити потреби суспільства.

Дослідження, виконане Університетом економіки штату Орегон показало, що бізнес, який має бізнес-план, досягає успіху частіше, ніж бізнес без нього у двох суттєво важливих сферах: у забезпеченні фінансування та росту бізнесу. У першій сфері підприємство з бізнес-планом досягає на 15% більше успіхів, ніж без нього, а у другій сфері бізнес з досліджуваним документом на 18% досягає кращих результатів, ніж без нього [2].

Вчені виявили, що мати бізнес-план корисно, бо підприємці, які пишуть їх, на 16% більше шансів на досягнення життєздатності, ніж ті, що не мають планування. Крім того, вони також змогли з'ясувати, що стимулює підприємців до написання документу. По-перше, підприємці, що орієнтовані на високі темпи росту, на 7% частіше планують свою діяльність, в той час як ті, у кого є інноваційні ідеї, також трохи більше схильні до написання плану (4%), ніж усі інші. Висновок полягає в тому, що планування допомагає краще вирішити серйозні проблеми. По-друге, підприємці, що шукають інвесторів, на 19% більш схильні до написання бізнес-плану, ніж ті, хто не потребує зовнішнього фінансування. Наприкінці дослідження вчені дійшли висновку, що бізнес-план можливо і не є життєво необхідним для кожного підприємця, але, якщо він хоче швидко розвивати свій бізнес, то врешті-решт, сам стане в найближчому майбутньому зацікавлений в його написанні [3]. Також декілька років тому Інституціональній альянс Carson проводив дослідження про те, як наявність бізнес-плану впливає на подальший успіх консультативного бізнесу. Його результати виявили, що 60% підприємств цієї області не мають бізнес плану, а 40% - його склали, і з них лише 7% учасників ринку мають насправді добре складений документ з реально досяжними цілями [4].

Дослідження показало, що цілих 90% бізнес-планів, що написали підприємці, насправді не пов'язані з реальною вартістю бізнесу. Також було виявлено, що  $\frac{3}{4}$  бізнесменів не провели незалежну оцінку своєї діяльності. Загалом же, консультаційні фірми, що виконували свій бізнес-план мали в 3



рази вищий рівень доходів та були в 2 рази рентабельнішими за фірми, що працювали без документу [3]. Ще одне дослідження AMX Business Survey, що було опубліковано у 2017 році, виявило закономірності впливу наявності короткострокового/довгострокового бізнес-планів та його відсутності на ріст підприємств. Це дослідження показало, що 51% бізнес-проектів без наявності бізнес-планів не досягли ніякого росту, в той час як при наявності довгострокового бізнес-плану відбувається ріст в 2 рази у 53% та в 4 рази у 30% підприємств, а при короткостроковому – ріст у 61% та 18% відповідно [5].

Отже, головна ціль бізнес-планування полягає в тому, щоб спланувати господарську діяльність підприємства відповідно до потреб ринку та власних можливостей [6]. Бізнес-планування допомагає підприємцям розв'язати такі завдання: визначити найбільш ефективні напрямки діяльності підприємства, цільові ринки та місце підприємства на цих ринках; сформулювати стратегічні та короткострокові цілі підприємства та шляхи їх досягнення; визначити осіб, відповідальних за реалізацію стратегії; сформувати асортимент товарів і послуг, які будуть запропоновані споживачам; оцінити виробничі і торговельні витрати; визначити склад маркетингових заходів; оцінити фінансове становище підприємства; передбачити труднощі, які можуть перешкодити реалізації бізнес-плану. Кожне завдання бізнес-плану може бути розв'язане лише у взаємозв'язку з іншими.

### **Список використаних джерел**

1. Покропивний С. Ф., Соболев С.М., Швиденко Г.О., Дерев'янка Г.О. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування. К.: КНЕУ, 2002.
2. Business Growth Simplified. URL: <https://businessgrowthsimplified.com/>
3. Business Plans. URL: <https://articles.bplans.com/>
4. Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/>
5. LA Partners. URL: <https://www.lapartnersaccountants.com.au/>
6. Управління проектами: навч. посіб. Харк. нац. аграр. ун-т ім. В.В. Докучаєва. Ред.: О. В Ульянченко; П. Ф Цигікал. Х., 2010. 522 с.

**Равський Ян,**  
здобувач вищої освіти ОС «Бакалавр»  
спеціальності «Менеджмент»  
Науковий керівник **Покотильська Н.В**  
канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та адміністрування  
Подільський державний аграрно-технічний університет,  
м. Кам'янець-Подільський

## **ОСОБЛИВОСТІ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА**

В економічній енциклопедії за редакцією С. В. Мочерного збутова політика трактується, як комплекс після виробничих операцій, які здійснюють юридичні та фізичні особи з моменту виготовлення продукції до її продажу покупцеві [1, с. 593].

Збутова політика – це діяльність підприємства по доведенню товарів від виробника до споживачів. Збутова політика для сучасних українських підприємств, це процес просування готової продукції на ринок та організація товарного обміну з метою отримання прибутку.

Збутова політика є комплексним поняттям і включає цілу низку принципів, методів та заходів, що використовуються керівництвом для організації та управління збутовою діяльністю підприємства задля забезпечення ефективних продажів товарів на цільових ринках.

На нашу думку, збутову політику слід розглядати як загальні принципи діяльності підприємства з напрямками побудови каналів розподілу виробленої продукції з метою отримання кінцевого результату – прибутку.

У цьому контексті основними принципами діяльності в сфері розподілу, схожими з принципами в інших сферах маркетингу-мікс:

- цілеспрямованість – відповідність прийнятих рішень досягненню поставлених підприємством цілей;

- всебічність – урахування маркетингової інформації, що враховує вимоги споживачів відповідно до їх потреб;

- комплексність – розгляд збутової політики з іншими елементами маркетингу-мікс (товарною, ціновою, комунікаційною та сервісною політикою);

- скоординованість – сполучуваність прийнятих рішень зі збуту з рішеннями у сфері товару та його ціноутворення.

Збутова політика підприємства в системі розподілу має врахувати наступні фактори, як вихідні характеристики функціонування. Продукт (товар), результат діяльності підприємства для задоволення потреб споживачів.

Споживачі (число споживачів або їхніх груп), розподілення по території, звичаї, культура покупок, ставлення до методів продажу товару.

Підприємство-виробник – розмір (мікро, мале середнє, велике), фінансовий потенціал, досвід, імідж, розвиненість власної розподільчої мережі.

На сьогодні значну увагу з боку вітчизняних виробничих підприємств приділяється оптимізації та раціоналізації процесу просування товарів у ланці «виробник-споживач» [2]. Власне від правильності обраних каналів розподілу товарів, форм і методів їх збуту, а також від якості послуг з реалізації продукції, що надає підприємство, широти пропонованого асортименту і залежить результати його господарської діяльності.

Організаційна структура управління збутом підприємства – це сукупність управлінських підрозділів та виробничих підрозділів, що організовують і здійснюють комплекс збутових операцій з постачання готової продукції споживачам, відповідно до їх вимог. Головним фактором, на сучасному етапі та в сучасних умовах, «виживання» виробничих підприємств є ефективна збутова політика та її цілеспрямований розвиток. Це відбувається внаслідок значного конкурентного збутового сперечання, зростання витрат, підвищення вимог споживачів відносно якісного обслуговування [3]. У зв'язку з цим все більше значущими постають питання якості та ефективності функціонування збутової системи підприємства.

Завершальною стадією виробничо-комерційної діяльності будь-якого підприємства є збут виготовленої продукції. Збут забезпечує торгівельну орієнтацію підприємств і виконує одну з найважливіших функцій – функцію зворотного зв'язку.

Виходячи з цього пошук засобів і механізмів оптимізації, раціоналізації та удосконалення збутової діяльності, яка забезпечуватиме більш повний збут вироблених товарів з максимально повним задоволенням потреб споживачів є важливою актуальною проблемою.

Стимулювання збутової діяльності підприємства, як форми просування товару, є маркетинговою задачею (стимулюванню зростання продажів), що служить для підтримки, інформування і мотивації всіх учасників процесу збуту в цілях створення безперервного потоку реалізації товару, координує рекламу і продаж товару [4].

Продаж товарів оптовими партіями – пріоритет кожного виробника. Основними заходами, які використовують для стимулювання збуту оптовим покупцям на будь-якому підприємстві є: можливість продажу товарів у кредит, дольова участь оплати витрат з реклами та інших заходів, створення гнучкої системи бонусів і знижок за умов регулярності і певного обсягу проданих товарів надання знижок та бонусів.

Інформування споживачів необхідно починати з аналізу відомості нових видів продукції та загального відношення споживачів до пропонованих товарів. При цьому для впровадження нових видів продукції необхідно використовувати рекламні засоби, які б носили інформаційний характер про виробника та найменування товару.

Ефективна збутова діяльність передбачає: на рівні підприємства – розширення каналів збуту продукції, підвищення її товарності та якості, розвиток маркетингової діяльності; на рівні держави – пільгове кредитування товаровиробників, державні закупівлі, цільове фінансування, розвиток сучасної системи руху товару. Розвиток збутової діяльності сільськогосподарських товаровиробників відбуватиметься за таких умов: інтеграції та кооперації;

оптимізації трансакційних витрат; розвитку традиційних та альтернативних каналів реалізації сільськогосподарської продукції; удосконалення ринкової інфраструктури збуту; організації інформаційного супроводу; формування маркетингово-логістичного забезпечення тощо [4].

Отже, збутова політика є тим важелем, який об'єднує збут, збутову діяльність та систему збуту. Підприємство забезпечує проведення збутової політики разом з оптимізацією своєї організаційно-функціональної структури, створенням ефективної системи управління збутової та маркетинговою діяльністю, потужною інформаційною базою, правильним юридичним оформленням договорів з постачальниками, посередниками, споживачами, громадськими організаціями тощо.

### **Список використаних джерел**

1. Економічна енциклопедія: у 3-х т. / С.В. Мочерний (відп. ред.) [та ін.]. К.: Академія, 2000. Т. 1. 864 с.
2. Герасимчук В. Г. Маркетинг: теорія і практика. К.: Вища школа, 2009. 327 с.
3. Балабанова Л. В., Балабаниць А. В. Маркетинговий аудит системи збуту : навч. посіб. К. : ВД «Професіонал», 2004. 224 с.
4. Покотильська Н. В., Білик Ю. І. Особливості збутової діяльності сільськогосподарських підприємств. Актуальні проблеми аграрної економіки: теорія, практика, стратегія»: збірник тез міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 45-річчю економічного факультету ПДАТУ. Кам'янець-Подільський : Аксіома, 2017. С. 206-209.

**Радченко Олексій,**  
аспірант кафедри регіонального управління,  
місцевого самоврядування та управління містом НАДУ  
**Колтун Вікторія,**  
доктор наук з державного управління, професор,  
професор кафедри регіонального управління,  
місцевого самоврядування та управління містом НАДУ

## **ПРИНЦИП ПРАВОВОЇ АВТОНОМІЇ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

За регламентацією статті 7 Конституції України в Україні визнається і гарантується місцеве самоврядування, як окремий вид публічної влади у сфері публічно-правових відносин.

Систему та гарантії місцевого самоврядування в Україні, засади організації та діяльності, правового статусу і відповідальності органів та посадових осіб місцевого самоврядування відповідно до Конституції України визначає Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні». Цей законодавчий акт є основним щодо правового статусу місцевого самоврядування в Україні, оскільки інші закони в цих питаннях не повинні суперечити положенням Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» (ст. 24).

Цим спеціальним Законом визначаються основні принципи місцевого самоврядування, одним з яких є принцип правової, організаційної та матеріально-фінансової самостійності. У науці публічного управління зазначений принцип самостійності розглядається як автономія місцевого самоврядування.

На думку О.В.Батанова, гарантії місцевого самоврядування лише зумовлюють процес використання різних правових інструментів для забезпечення безперешкодного та ефективного вирішення питань місцевого значення. Як зауважує науковець, крім норм права, до цих засобів належать акти застосування права (рішення, розпорядження, накази, постанови), у яких

персоніфікуються активні дії суб'єктів, зобов'язаних сприяти місцевому самоврядуванню в здійсненні його функцій [3, с. 411].

Належність зазначених науковцем видів актів застосування права у системі місцевого самоврядування є дискусійним.

Відповідно до пункту 15 частини першої статті 92 Конституції України засади місцевого самоврядування визначаються виключно законами України. Такий підхід до правового регулювання у зазначеній сфері публічно-правових відносин відповідає сучасній європейській законодавчій практиці та регламентується Європейською хартією місцевого самоврядування (ст. 4).

Згідно з вимогами частини третьої статті 24 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» та частини другої статті 7 Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» правові акти Президента України і Кабінету Міністрів України є обов'язковими для органів місцевого самоврядування та їх посадових осіб лише в якості способу реалізації повноважень (інші дві складові конституційного принципу законності – підстави і межі повноважень місцевого самоврядування – визначаються виключно Конституцією і законами України).

Із зазначеного можна зробити висновок про те, що підзаконними актами органів виконавчої влади не можуть регулюватися засади та правовий статус місцевого самоврядування, а також підстави і межі повноважень його посадових осіб.

Разом з тим, органи місцевого самоврядування, а також головні посадові особи територіальних громад також є суб'єктами нормотворчої діяльності, які в межах своєї компетенції уповноважені на прийняття нормативно-правових актів та актів індивідуальної дії. Повноваження та порядок прийняття зазначених актів регламентовано статтею 59 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні». Законом також визначена форма для таких актів, а саме: органи місцевого самоврядування приймають всі акти у формі рішень, а сільські, селищні, міські голови – у формі розпоряджень (незалежно від того, чи відносяться ці акти до нормативно-правових, чи є актами індивідуальної дії).

За результатом розгляду конституційного подання Харківської міської ради стосовно права органу місцевого самоврядування скасовувати свої раніше прийняті рішення та вносити до них зміни з будь-якого питання, що є компетенцією органу місцевого самоврядування, Конституційний Суд України дійшов висновку, що органи місцевого самоврядування, вирішуючи питання місцевого значення, представляючи спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ та міст, приймають нормативні та ненормативні акти. До нормативних належать акти, які встановлюють, змінюють чи припиняють норми права, мають локальний характер, розраховані на широке коло осіб та застосовуються неодноразово, а ненормативні акти передбачають конкретні приписи, звернені до окремого суб'єкта чи юридичної особи, застосовуються одноразово і після реалізації вичерпують свою дію [6].

Заслуговує на увагу і законодавчо встановлений спеціальний порядок зупинення, визнання незаконними та скасування актів органів місцевого самоврядування. Так, з мотивів невідповідності Конституції чи законам України акти органів місцевого самоврядування можуть бути зупинені відповідним сільським, селищним, міським головою та скасовані відповідною радою (крім уже виконаних актів індивідуальної дії) або з цих або інших підстав визнані протиправними та нечинним (незаконними) чи скасовані у судовому порядку [1, 2, 7]. Отже, акти органів місцевого самоврядування наділені особливим статусом, що робить їх захищеними від втручання органів виконавчої влади.

Ще одним важливим чинником у реалізації правової автономії місцевого самоврядування є наявність права місцевого самоврядування захищатися в судовому порядку (ст. 145 Конституції України).

З викладеного можна зробити висновок, що правова автономія є невід'ємним елементом системи місцевого самоврядування, без якого існування цього виду публічної влади у сфері публічно-правових відносин є неможливим.



### Список використаних джерел

1. Конституція України : Закон від 28.06.1996 № 254к/96-ВР // База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 30.03.2021).
2. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон від 21 травня 1997 р. № 280/97-ВР // База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 30.03.2021).
3. Батанов О.В. Муніципальне право України : Підручник. Видання друге, стереотипне – Х.: «Одіссей», 2012. – 528 с. (дата звернення: 30.03.2021).
4. Європейська хартія місцевого самоврядування: Міжнародний документ від 15 жовтня 1985 р. // База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_036](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036) (дата звернення: 30.03.2021).
5. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон від 7 червня 2001 р. № 2493-III // База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14> (дата звернення: 30.03.2021).
6. Конституційний Суд України : Рішення від 16 квітня 2009 р. № 7-рп/2009 // База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v007p710-09> (дата звернення: 30.03.2021).
7. Кодекс адміністративного судочинства України : Закон від 6 липня 2005 р. № 2747-IV // База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2747-15> (дата звернення: 30.03.2021).

**Райко Богдан,**  
Здобувач вищої освіти ОС «Бакалавр»  
спеціальності «Публічне управління та адміністрування»  
Науковий керівник: **Дергач А.В.,**  
к.держ.упр., старший викладач кафедри  
виробничого та інвестиційного менеджменту  
Національний університет біоресурсів  
і природокористування України,  
м. Київ

## **АДМІНІСТРАТИВНА ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК СКЛАДОВА ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**

Серед наукового співтовариства було зроблено переоцінку численних наукових постулатів, які були розроблені в епоху радянської влади. Питання адміністративної діяльності не є винятком. Загалом, слід зазначити, що наукові дослідження цього питання не проводились активно і стосувалися здебільшого окремих напрямків діяльності правоохоронних органів, а також управління ними. Ця ж концепція адміністративної діяльності правоохоронних органів досі не є повністю розробленою.

Слід сказати, що сьогодні матеріальні та процесуальні аспекти цієї діяльності також не можна вважати достатньо розвиненими. Тому необхідно одночасно з розробкою загальних аспектів посилити процесуальні, орієнтуючись на те, що лише завдяки ефективними юридичними процедурами можна досягти цілей. Лише завдяки стабільній юридичній процедурі адміністративної діяльності, чітко визначений спектр суб'єктів управління, які в межах своєї компетенції необхідні для вжиття відповідних заходів, може досягти якісно нового рівня управлінського процесу за допомогою певної послідовності таких дій. Щоб зрозуміти природу адміністративної діяльності, необхідно провести дослідження різних підходів до цього розуміння. Аналіз публікацій дозволяє розглядати адміністративну діяльність як:

- частина державного управління;
- складова діяльності правоохоронних органів;
- адміністративне управління.

Адміністративна діяльність як характеристика державного управління. Ми повинні прийняти той факт, що проблема визначення значення та сутності державного управління полягає одне з ключових питань не лише у сучасних досліджень в галузі адміністративної теорії, але і в юридичній науці [1]. Державне управління – явище дуже складне і тому є об'єктом вивчення різних наук. Філософи вивчають його як один із видів державного управління, специфічне вираження якостей останнього. Соціологів цікавить соціально-класовий характер і соціальна функція державного управління, їх реальне і конкретне відображення в соціальному житті. Економісти здебільшого досліджують роль уряду в економіці, в адмініструванні соціальних процесів, а також державне управління як специфічний вид праці [2, с. 26].

Адміністративна діяльність у сфері державного управління як один із видів управлінської діяльності також має всі свої властивості, які пристосовані до умов державного управління. Елементи управлінської діяльності, властиві адміністративній, мають логічний зв'язок із категорією управління, яка визначає такі характеристики: з якою метою здійснюється адміністративна діяльність; що спричинило його здійснення; на який об'єкт були спрямовані його дії; який вплив це робить [3, с. 23].

Натомість, слід зазначити, що адміністративна діяльність у державному управлінні має певні особливості, які пов'язані насамперед з тим, що сфери державного впливу занадто різноманітні, і, відповідно, адміністративні процеси в державних адміністративних суб'єктах різняться залежно від необхідності виконувати певні завдання. Наприклад, центральні органи виконавчої влади, які реалізують політику у сфері права, формують свою власні внутрішньоструктурні процеси з урахуванням природи цього типу політики. Щодо діяльності виконавчого органу, для якого правова політика не є пріоритетом, а пріоритетом є, наприклад, економіка, спрямовані

адміністративні процеси якої спрямовані на внутрішньої організації та встановлення зовнішніх зв'язків для того, щоб цей орган мав реальну можливість ефективно впливати на економічні процеси.

Таким чином, публічне управління - це складне явище, яке охоплює безліч різних типів взаємовідносин, основне призначення і характеристикою яких є здатність впливати на суспільні відносини через правові, організаційні та адміністративні заходи з метою їх регулювання та розвитку.

Слід зазначити цікаве дослідження взаємозв'язку адміністративної діяльності та виконавчої влади, здійсненої Н. І. Золотарьовою. На думку згаданого автора, виконавча влада є частиною державної влади, яка належить народові. Це окрема гілка влади, систематичний, скоординований, вольовий, організаційний, цілеспрямований вплив спеціально уповноважених органів та посадових, а також інших юридичних осіб, які виконують певні адміністративні функції на основі делегованих повноважень діяти, вести учасників їх регулювання та захисту з метою досягнення цілей, встановлених Конституцією та законами України, та надання адміністративних послуг громадянам й іншим суб'єктам правовідносин для здійснення своїх прав і свобод. Виконавчий характер діяльності є спільною рисою виконавчої влади та адміністративної діяльності, оскільки обидва цих поняття базується на виконанні законів. Цілеспрямований вплив суб'єкта управління на об'єкт управління, організаційний характер такого впливу та надання адміністративних послуг громадянам є їх спільними рисами. Таким чином, адміністративна діяльність та виконавча влада збігаються в цих аспектах і можуть розглядатися як однакові концепції. Однак адміністративна діяльність органів державної влади є, в деякому, сенсі поняттям ширшим, ніж виконавча влада. Перш за все, за своїм предметом здійснення він не збігається з виконавчою владою, що здійснюється лише органами цієї гілки влади та спеціальними установами, які були делеговано повноваженням на виконання функцій органів виконавчої влади [4].

Таким чином, підсумовуючи теоретичну роботу, слід визначити, що основною метою адміністративної діяльності, як характеристики державного

управління, є забезпечення внутрішнього управління реалізацією певних громадських організацій та стратегічних пріоритетів суб'єкта господарювання. Його ефективність може покращити якість стратегії державності в певній галузі або при вивченні її недоліків.

### **Список використаних джерел**

1. Волощук А. М. Теоретико-правові аспекти реалізації державного управління в умовах демократизації політичної системи 2004 року: автореф. дис. канд. юрид. наук: 12.00.07. Нац. ун-т внутр. справ., Х. 2004. 18 с. URL: [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:GjdYKSJGtsIJ:www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_low/cgiirbis\\_64.exe%3FC21COM%3D2%26I21DBN%3DARD%26P21DBN%3DARD%26Z21ID%3D%26Image\\_file\\_name%3DDOC/2004/04vamdps.zip%26IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD%3D1+%&cd=1&hl=ru&ct=clnk&gl=ua](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:GjdYKSJGtsIJ:www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_low/cgiirbis_64.exe%3FC21COM%3D2%26I21DBN%3DARD%26P21DBN%3DARD%26Z21ID%3D%26Image_file_name%3DDOC/2004/04vamdps.zip%26IMAGE_FILE_DOWNLOAD%3D1+%&cd=1&hl=ru&ct=clnk&gl=ua) (дата звернення: 18.04.2021).
2. С. О. Довгий, Д. О. Ільницький, В. М. Литвин, О. В. Макаренко, С. В. Максимова. Інформація, зв'язок і телекомунікації в Україні: економіка, право, управління. Ред.: С. О. Довгий, Б. І. Холод. Відкрите АТ «Укртелеком». К. : Укртелеком. 2001. 783 с.
3. Л. Ю. Гордієнко. Адміністративний менеджмент: навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця. 2016. 216 с. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/14819/1/2016-%D0%93%D0%BE%D1%80%D0%B4%D0%B8%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%9B%20%D0%AE.pdf> (дата звернення: 18.04.2021).
4. Золотарьова Н.І. Співвідношення виконавчої влади та адміністративної діяльності. Вісник Національного технічного університету «КПІ». 2011. № 1 (9). С. 45-54. URL: <http://www.socio-journal.kpi.kiev.ua/archive/2011/1/33.pdf> (дата звернення: 18.04.2021).

**Рога Анастасія,**  
Здобувач вищої освіти ОС «Магістр»  
спеціальності 281 «Публічного управління і адміністрування»  
**Науковий керівник: Славіна Н.А.,**  
канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та адміністрування,  
Подільський державний аграрно-технічний університет,  
м. Кам'янець-Подільський

## **РОЗВИТОК СОЦІАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ**

Територіальні громади часто бажають удосконалити себе. Вони прагнуть приваблювати новий бізнес, покращувати житловий фонд, знижувати рівень злочинності, піднімати рівень освіти або досягати інших цілей, спрямованих на покращання якості життя членів громади. Усе це оформлюється у цілі, що є необхідними для розвитку громади. Але після визначення цих цілей часто виникає ситуація, коли громада потребує допомоги в досягненні їх, насамперед з боку держави через реалізацію відповідної державної політики. Зокрема, це стосується і такого важливого аспекту розвитку громад, як розвиток їхнього соціального капіталу.

Завданням і напрямом державної політики розвитку територіальних громад є сприяння розвитку соціального капіталу, оскільки безпосередньо розвиток соціального капіталу – це виключно справа самої громади та її членів [3, с.10-13].

При цьому узагальнення літературних джерел дає нам підстави стверджувати, що технологія розвитку соціального капіталу громади являє собою набір певних кроків.

Крок (етап) 1. Визначення стейкхолдерів і створення організаційної групи. Хто є тими стейкхолдерами, які повинні бути залучені до процесу? Яку роль вони мають відігравати? Коли? Це є ті запитання, на які необхідно надати

відповідь на початку процесу розвитку соціального капіталу громади, після чого можна створювати організаційну групу, що відіграватиме центральну роль в організації та реалізації цього процесу. Це може бути нова, незалежна організаційна структура, що представляє інтереси багатьох різних стейкхолдерів і складається з їхніх представників. Або це може бути інклюзивна група, яку фінансують різні організації громади, як, наприклад, торговельна палата або група з економічного розвитку.

Крок (етап) 2. Формулювання місії. Формулювання місії є важливим моментом, тому що завдяки йому зменшується можливість виникнення загроз, а також це допомагає запобігти виникненню конфлікту з іншими організаціями громади завдяки донесенню своєї унікальної місії та ролі.

Крок (етап) 3. Збирання та аналіз інформації. Розширення організаційної групи. Перш ніж розпочинати якісь дії або реалізовувати якісь заходи, важливо вивчити внутрішнє і зовнішнє середовище громади. Існує багато методів проведення такого аналізу, у результаті чого можна зібрати багато інформації на підтримку розвитку соціального капіталу громади та її розвитку в цілому.

Крок (етап) 4. Формулювання бачення та складання стратегічного плану розвитку. Тільки-но організаційна група з розвитку проаналізує всю зібрану інформацію, вона може сформулювати те, що зветься баченням. Бачення є керівництвом до проведення дій та заходів щодо розвитку соціального капіталу громади на певний період. Бачення, як правило, оформлюється в одному реченні, у якому зазначається бажаний стан у майбутньому. Бачення має бути таким, щоб його реально було досягти протягом 5–10 років, проте повинне бути достатньо «еластичним», аби змусити громаду досягти суттєвих позитивних змін.

Крок (етап) 5. Створення команди з управління реалізацією плану. Досить часто цьому питанню не приділяють належної уваги, не виділяючи його в окремий крок. Проте від тих, хто буде здійснювати управлінські функції з реалізації розробленого стратегічного плану, значною мірою залежить його успіх. Тому організаційна група має досить ретельно визначити цих осіб, які

можуть бути членами організаційної групи, главами комітетів, підкомітетів та оперативних груп або особами, залученими ззовні організаційної групи.

Крок (етап) 6. Реалізація плану розвитку. Основна відповідальність за реалізацію плану покладається, як зазначалось, на спеціально створену команду. Однак інші члени організаційної групи також мають брати участь у даному процесі як виконавці з окремих напрямів і заходів або хоча б на рівні моніторингу, контролю і (за необхідності) корегування реалізації плану

Крок (етап) 7. Корегування плану. Оцінювання процесу і результатів. Одним із ключових аспектів загального управління якістю є цикл, що складається з планування, дій, перевірки та корегування. Важливо розуміти, що планування є динамічним процесом і що план є «живим» документом. Деяких підцілей буде досягнуто раніше запланованого. Досягнення інших, навпаки, буде затримуватись, тому необхідним буде переглянути встановлені для них терміни. Отже, як можна бачити з усього викладеного, розвиток соціального капіталу громади базується на ідеї, що всі члени громади є важливими та повинні мати свій голос під час прийняття рішень, мати потенціал для того, щоб бути корисними для громади, мати ресурси, якими вони можуть поділитися, та відповідальність за дії громади і за результати їх. Крім того, громадяни мають право бути поінформованими щодо тих чинників, що впливають на їхню громаду. Тобто розвиток соціального капіталу громади є інклюзивним підходом до роботи з людьми, які беруть участь у процесі, доки вони здатні це робити і є зацікавленими у цьому.

### **Список використаних джерел**

1. Про місцеве самоврядування : Закон України від 21 травня 1997 р. №280/97- ВР із доповн. Режим доступу: zakon4.rada.gov.ua.
2. Алексеев В.М. Власність територіальних громад в Україні: шляхи розвитку : монографія. Чернівці : Технодрук, 2007. 336 с.
3. Дудзяк О.А., Славіна Н.А., Гуменюк І.І. Вплив польського досвіду на розвиток сільського туризму в селах України. Агросвіт. № 24 грудень 2018 с.10-13.



**Розпутняк Марія,**  
здобувач вищої освіти ОС «Бакалавр»  
спеціальності «Фінанси, банківська справа та страхування»  
**Науковий керівник: Роляк А. О.,**  
канд.пед.наук, доцент кафедри іноземних мов,  
Подільський державний аграрно-технічний університет,  
м. Кам'янець-Подільський

## **BARTER SYSTEM AS THE HISTORICAL FOUNDATION OF THE MONETARY ECONOMY**

We analyze this topic from the point of double perspective – on one hand as the part of the unit of professional-oriented English lesson and on the other in economic dimension. Based on the program material of English for Economist we must point out that learning a foreign language in professional orientation ensures the development of the integral competence of a Bachelor of Economy specialty - the ability to solve complex specialized problems and practical problems in the field of Economy, banking and insurance, or in the course of study involves the application of certain theories and methods of relevant science [3]. So this theme is interdisciplinary – it comprises both professional English and economic issues.

The subject matter of our work is to generalize the economic notion of a barter system and to describe its historical evolution. We want to begin from the thought that almost every society has a money economy based on coins and paper bills of one kind or another. However this has not always been true. In primitive societies a system of barter was used. Barter was a system of direct exchange of goods and services for goods and services. Barter will serve man's requirements quite adequately when he provides most of his needs directly and relies upon market exchanges for every thing he wants. As the extent of specialization increases, the barter system proves very inefficient and frustrating. In the simplest societies each family will provide by its own efforts most of its needs and perhaps with some small

surpluses. But this system of exchange becomes very cumbersome as economic activities become more specialized. A specialized worker must seek out a large number of other specialists in order to obtain, by barter, the variety of goods he needs to satisfy his daily wants [1].

A barter system is an old method of exchange. This system has been used for centuries and long before money was invented. People exchanged services and goods for other services and goods in return. Today, bartering has made a comeback using techniques that are more sophisticated to aid in trading; for instance, the Internet. In ancient times, this system involved people in the same area, however today bartering is global. The value of bartering items can be negotiated with the other party. Bartering doesn't involve money which is one of the advantages. You can buy items by exchanging an item you have but no longer want or need. Generally, trading in this manner is done through Online auctions and swap markets [2].

There are a number of reasons why a barter economy or being able to barter is beneficial. As mentioned above, there may be times where cash is not readily available, but goods or services are. Bartering allows individuals to get what they need with what they already own. If, for example, an individual needs lumber to put an addition onto their home but lacks funds to buy the lumber, then they may be able to use the barter system to supply their needs – for example, exchanging furniture they don't need for the needed lumber. Such a deal, of course, needs to be negotiated by both parties. It is a reciprocal, mutually-beneficial arrangement that doesn't involve the exchange of cash or another monetary medium (such as a credit card) [3].

The problem with a barter economy shows its inefficiency. The first potential problem lies in the following example: a hunter who wants to exchange his goods for corn must find, not merely a person who wants such kind of goods, but someone who has a surplus of corn for disposal. Time and energy which could be devoted to production are spent on a laborious system of exchange. The second potential problem comes with trying to guarantee fair exchanges. How does one calculate, for example, a fair exchange rate of eggs for a television set?

A monetary economy makes the exchange of goods and services more easily manageable [1, 2]. That is why it is successfully introduced globally into almost all world countries.

### **Список використаних джерел**

1. Роляк А.О. English for Economists / Ангеліна Роляк, Ірина Гуменюк. - Кам.-Под: ФОП Панькова АС., 2020. - 268 с.
2. Economic analysis: A textbook for students of higher education specialty 7.050106 "Accounting and Auditing" / FF Butinka [Ed.]. – Zhytomyr: PE "Ruta". – 2003. – 680 p.
3. Roliak A.O. Competence-based “Professional Foreign language” Educational Programs for Students of Economic Specialties: Ukrainian through European Dimension / Angelina Roliak // Science and Education a New Dimension. Pedagogy and Psychology, VIII. – 89 (221). – 2020. - P. 15-18.  
<https://doi.org/10.31174/SEND-PP2020-221VIII89-03>

**Розпутняк Марія,**  
Здобувач вищої освіти ОС «Бакалавр»  
спеціальності «Менеджмент»  
Науковий керівник: **Кучер О. В.,**  
канд. екон. наук, доцент кафедри  
менеджменту, публічного управління та адміністрування,  
Подільський державний аграрно-технічний університет,  
м. Кам'янець-Подільський

## **СУТНІСТЬ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПРОДУКТУ ТА ОСНОВНІ ЕТАПИ СТВОРЕННЯ ТОВАРУ**

Стрімкий розвиток суспільства зумовлює появу нових тенденцій у міжнародній торгівлі, розширенні діяльності високотехнологічних галузей та постійній генерації послуг, максимально пристосованих до потреб населення. Споживачі товарів та послуг стають щораз вимогливішими та відчують постійну потребу в оновленні та удосконаленні набору товарів, необхідних для забезпечення свого побуту, розвитку та комфортного життя в суспільстві. Це зумовлює потребу постійного пошуку підприємствами не лише засобів розширення своєї діяльності, але й елементарних інструментів, завдяки яким вони зможуть втримати свої позиції на ринку. Задля того, щоб збільшити частку ринку, кожному підприємству слід удосконалювати товари, що існують, замінювати старі товари новими, а отже, займатися їхньою розробкою і виводити їх на ринок.

Інноваційна політика є основою товарної політики, і її розглядають як процес пошуку ідеї та створення нового товару з урахуванням потреб споживачів, виведення нового товару на ринок, спостереження за тим, що відбувається з товаром на ринку.

Розробка товару (послуги) – це створення нових товарів чи послуг або модифікування (поліпшення) наявних властивостей та характеристик.

Концепція маркетингу виходить з того, що перш ніж приступити до створення нового товару, варто оцінити:

- сферу можливого застосування товару, коло потенційних покупців, їхню можливу чисельність;
- ресурси виробництва і збуту;
- потрібні зміни у виробництві і збуті в разі переходу на новий товар і витрати, що їм відповідають;
- можливі ризики, зокрема ймовірність конкуренції нового товару з тими, що вже існують на підприємстві.

Концепція маркетингу полягає у тому, що перш ніж приступити до створення нового товару, необхідно дослідити:

- сферу можливого використання товару;
- ємкість потенційного ринку і коло потенційних покупців та їх чисельність;
- існуючі фактичні ресурси виробництва та збуту;
- оптимальний час впровадження товару;
- зміни у технології виробництва та збуту при переході на новий товар;
- можливий ризик зі сторони конкуренції нового товару;
- окупність нового товару для фірми.

Модель адаптації інновацій, описує приблизну структуру поведінки споживачів стосовно нових товарів, так званий процес дифузії продукту. Ця модель характеризує вплив середовища на продаж нового товару і класифікує покупців на підставі критерію схильності до інновацій. Відповідно до цього чисельність "піонерів", тобто осіб, схильних до закупівлі ринкових новинок, становить лише 2,5 %, а їх ранніх Послідовників - тільки 13 %. Натомість 50 % споживачів є консервативними щодо ринкових новинок.

Найпопулярнішою і широко використовуваною складовою системи маркетингових комунікацій є реклама. Реклама - цілеспрямований інформативний вплив опосередкованого характеру на споживача з метою просування товарів та послуг на ринок. Без реклами неможливе формування

широких ринків продажу товарів, перетворення потенційно існуючих потреб певної цільової аудиторії на інтенсивний попит. Сучасний покупець опинився перед світом товарів та послуг, який щосекунди розширюється. Це змушує покупця дедалі частіше звертатися за порадою до фахівців, прислухатися до авторитетів у сфері рекламно-інформаційних послуг.

Основне завдання реклами - спонукати до купівлі даного товару певного споживача (покупця). Тому рекламодавці мають знати, чи вдалося рекламі створити, підтримати, поглибити імідж підприємства та його товару чи послуги, чи спонукала реклама товару купувати його, чи створила вона коло постійних клієнтів, тощо.

Отже, розвиток суспільства диктує вимоги до розвитку ринку та суб'єктів, які на ньому господарюють. Своєю чергою це вимагає нових підходів до управління підприємством та розвитку нових стратегій, які будуть забезпечувати їх успішну реалізацію. Зокрема, йдеться про стратегії маркетингової діяльності, які розробляються та впроваджуються в життя відповідно до загальної стратегії управління підприємством. Сучасні стратегічні підходи зорієнтовані на уникнення чи зміну конкурентної боротьби між суб'єктами на ринку, ставлячи основний акцент на те, щоб товар був унікальним для споживачів, адже саме в цьому підприємства вбачають основне джерело свого успіху. Швидкі зміни у зовнішньому середовищі змушують підприємства застосовувати сучасні маркетингові стратегії, які необхідно впроваджувати на основі комплексної оцінки усіх своїх напрямів функціонування. Запровадження комплексної системи маркетингової стратегії підприємства на основі концепції збалансованої системи показників сприятиме покращенню результатів його діяльності і підвищенню довготермінової ефективності функціонування на ринку.

### **Список використаних джерел**

1. Chykurkova, A., Kucher, O., Hutsol, T., Melnyk, M. Conceptual approaches to analysis and assessment of efficiency of joint stock company

functioning Tourism and Regional Development. Warsaw University of Life Sciences – SGGW 2020. DOI 10.22630/TIRR.2020.14.18 [http://sj.wne.sggw.pl/pdf/TIRR\\_2020\\_n14.pdf#page=56](http://sj.wne.sggw.pl/pdf/TIRR_2020_n14.pdf#page=56)

2. Ivanyshyn, V., Kucher, O., Bilyk, T. Marketing strategy formation for the development of organic production in the Ukraine Proceedings of the 2018 International Scientific Conference ‘Economic Sciences for Agribusiness and Rural Economy’ No 1, Warsaw, 7–8 June 2018, pp. 34–39. ISBN 978-83-7583-802-2. <https://doi.org/10.22630/ESARE.2018.1>

<https://js.wne.sggw.pl/index.php/esare/article/view/1436>

3. Kucher, O., Prokopchuk, L. Economic aspects of biomass market development in Ukraine E3S Web of Conferences 154, 01007 (2020). 6th International Conference – Renewable Energy Sources (ICoRES 2019) DOI <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202015401007>

4. Kucher, O., Prokopchuk, L. The development of the market of the renewable energy in Ukraine Renewable Energy Sources: Engineering, Technology, Innovation. Springer International Publishing AG, 2018 P. 71-81. ISSN 2352-2542 (electronic), ISSN 2352-2534. DOI <https://doi.org/10.1007/978-3-319-72371-6> .

5. Misiuk, M., Kucher, O., Podorozhna, T., Balynska, O., Burlakov, O. Development of small hydroenergy in Ukraine and its legal regulation. E3S Web of Conferences 154, 01007 (2020). 6th International Conference – Renewable Energy Sources (ICoRES 2019). DOI <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202015406003>

6. Кучер, О., Мельник, М. Формування маркетингових стратегій розвитку ринку відновлюваних джерел енергії. - Аграрна наука та освіта в умовах Євроінтеграції, 2018.

7. Храбатин О. І., Яворська Л. В. Маркетинг: Навч. Посібник / Івано-Франківськ. – 2014. – 284с.

**Розпутняк Марія,**  
Здобувач вищої освіти ОС «Бакалавр»  
спеціальності «Менеджмент»  
Науковий керівник: **Кучер О.В.**  
канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та адміністрування  
Подільський державний аграрно-технічний університет,  
м. Кам'янець-Подільський

## **ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЕКОЛОГІЧНОГО ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ**

Одним з перспективних напрямів розвитку господарства нашої держави виступає туризм, як галузь яка несе найменші екологічні збитки навколишньому середовищу, зокрема його найбільш екологізований вид – екологічний туризм. Україна багата на різноманітні природні туристичні ресурси, що є важливою передумовою розвитку екологічного туризму. Це кліматичні, біологічні, гідрологічні, ландшафтні ресурси, джерела мінеральних вод, лікувальні грязі та ін.

Екологічний туризм – це пізнавальна і відповідальна подорож у природні зони, яка спрямована на зберігання екосистем при повазі до інтересів місцевого населення. Враховуючи високий рівень забруднення довкілля в Україні, питання про вибір екологічно чистого місця відпочинку стає все більш актуальним. Варто зазначити, що більшість туристичних об'єктів в Україні є природного походження, що й є важливою передумовою для розвитку екологічного туризму. В межах концепції сталого розвитку екологоорієнтоване природокористування на природно-заповідних територіях України, потребує зосередження відповідних зусиль й тому заслуговує на детальніше вивчення [1].

Існує два основні напрямки екологічного туризму. Відповідно до першого з них, головним об'єктом екотуризму є малозмінені природні території. Цей



напрямок виник у США у середині 80-х років XX ст. в рамках організації туристських мандрівок у найбільш віддалені і неосвоєні регіони світу. Паралельно об'єктами екотуризму у США стали також місцеві національні природні парки. Другий напрям розвитку екотуризму, який набув поширення насамперед в Європі, і в Україні зокрема, спрямований на відвідування, поряд із малозміненими людською діяльністю природними територіями, і об'єктів традиційної місцевої культури. У зв'язку із зосередженням уваги на організації відпочинку насамперед у сільській місцевості, цей напрям екологічного туризму у нас часто називають сільським або агротуризмом. Саме другий напрям розвитку екотуризму є, на нашу думку, найбільш перспективним, з огляду на стрімке скорочення кількості малозмінених природних ландшафтів, у тому числі і в Україні [2].

В Україні є території, придатні для розвитку екотуризму в його класичному розумінні, тобто території, де поєднані змінені людиною ландшафти й місцеві етнокультурні особливості. Найбільш цікавим для екотуризму є Карпатський регіон, де серед гір і лісів, у долинах гірських річок століттями зберігають свої унікальні традиції гуцули, бойки, лемки. Значна частина земель регіону відноситься до природно-заповідного фонду України. У Карпатському регіоні досі збережені своєрідні типи дерев'яного будівництва, особливо церков, гуцульська музика й танці-коломийки, своєрідний народний одяг, багаті музейні колекції старожитностей, неповторні гуцульські ремесла – різьба, обробка металу, вироби з вовни, що свідчить про високий рівень майстерності гуцулів [3].

Сучасна проблема розвитку екологічного туризму в Україні впливає із погіршення екологічної ситуації у світі, таким чином екотуризм та органічна продукція набуває популярності. Одночасно значна увага приділяється харчовим продуктам, споживання яких приносить користь здоров'ю людини. Споживачі внутрішніх справ прагнуть поліпшити якість та безпеку харчових продуктів. Розвиток органічного виробництва сприяє екологічним, економічним та соціальним вигодам цієї сфери діяльності. Окрім оцінки стану

органічного виробництва, метою є розробка маркетингових стратегій розвитку ринку органічної продукції. Для досягнення цих цілей маркетинговим стратегіям відводиться важливе місце в системі управління цією сферою діяльності. Основна мета стратегії - збільшення продажів, частки ринку та прибутку [4].

Значний потенціал для розвитку екотуризму мають степові області України. Миколаївська, Запорізька, Херсонська, Донецька області мають об'єкти природно-заповідного фонду, де зберіглася унікальна степова флора. Тут розміщені Український степовий природний заповідник «Єланецький степ», біосферний заповідник «Асканія-Нова». Цікавим об'єктом екотуризму на Херсонщині є район Олешківських пісків, який вважається найбільшим піщаним масивом Європи. У Донецькій області на березі річки Сіверський Донець розташований національний природний парк «Святі гори», який має статус заповідної території завдяки унікальним природним ландшафтам, рідкісним видам рослин та історичним значенням цієї місцевості. На Миколаївщині, у долині р. Південний Буг знаходиться національний природний парк «Бузький гард». Природа тут мало змінена людиною, видовий склад флори й фауни є унікальним, а виходи на поверхню гранітів надають рівнинному Бугу виду швидкої і бурхливої гірської річки. Урочище «Бузький Гард», яке входить до складу парку, є пам'яткою історичного ландшафту вільностей Запорозької Січі, першої козацької республіки [5].

У національних природних парках (НПП) України екотуристична діяльність здійснюється за такими видами: екскурсії екологічними стежками з короткостроковим відпочинком в зонах регульованої та стаціонарної рекреації – Карпатський НПП, НПП «Святі Гори»; науково-пізнавальний туризм – Карпатський, Яворівський НПП; піший спортивно-оздоровчий екотуризм – НПП «Вижницький», Ужанський НПП; лижні подорожі та прогулянки (лижний, включаючи гірськолижний, екотуризм) – НПП «Вижницький», «Сколівські Бескиди»; прогулянки, подорожі на велосипедах (велосипедний екотуризм) – НПП «Синевир», Ужанський НПП; прогулянки, подорожі на

конях (кінний екотуризм) – НПП «Синевир», Шацький НПП; водний екотуризм – спуск по гірській річці на надувних плотах, човнах, катамаранах (рафтинг) – НПП «Вижницький»; подорож на яхті, катання на водних лижах, віндсерфінг, прогулянки на човнах – Шацький НПП; екскурсії в карстові печери (спелеологічний екотуризм) – НПП «Вижницький»; аматорське (спортивне) полювання (мисливський екотуризм) – НПП «Синевир», Деснянсько-Старогутський НПП; підводне плавання з аквалангом, екскурсії в підводних печер (підводний екотуризм, дайвінг) – Азово-Сиваський НПП; любительське й спортивне рибальство – Шацький, Азово-Сиваський НПП; прогулянки, подорожі на повітряних кулях, прогулянки, подорожі на дельтаплані (дельтапланеризм) – НПП «Синевир», «Подільські Товтри»; скелелазіння (альпінізм) – НПП «Вижницький»; екстремальний екотуризм (банджі-джампінг) – НПП «Подільські Товтри» [6].

Отже, проаналізувавши основні напрямки розвитку екологічного туризму у світі, а також, беручи до уваги основні положення концепції "сталого розвитку", можемо зробити висновок, що екотуризм - це туристська діяльність, метою якої є пізнання особливостей малозмінених природних і традиційних культурних ландшафтів за умови збереження ландшафтного різноманіття.

### **Список використаних джерел**

1. Давидюк, Ю. В., Кушер, В. С. Перспективи розвитку екологічного туризму в Україні. <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/06/197-1.pdf>
2. Голод, А.П. Проблеми та перспективи розвитку екологічного туризму в Україні. Матеріали наукової конференції. "Молоді науковці – географічній науці". 27-28 жовтня, Київ 2006. <http://skole.com.ua/uk/papers/13-turizm/33-ekoturizmukr.html>
3. Kucher, O., Prokopchuk, L. The development of the market of the renewable energy in Ukraine Renewable Energy Sources: Engineering, Technology, Innovation. Springer International Publishing AG, 2018 P. 71-81. ISSN 2352-2542 (electronic), ISSN 2352-2534. DOI <https://doi.org/10.1007/978-3-319-72371-6> .

4. Ivanyshyn, V., Kucher, O., Bilyk, T. Marketing strategy formation for the development of organic production in the Ukraine Proceedings of the 2018 International Scientific Conference «Economic Sciences for Agribusiness and Rural Economy» No 1, Warsaw, 7–8 June 2018, pp. 34–39. ISBN 978-83-7583-802-2. <https://doi.org/10.22630/ESARE.2018.1>
5. Chykurkova, A., Kucher, O., Hutsol, T., Melnyk, M. Conceptual approaches to analysis and assessment of efficiency of joint stock company functioning Tourism and Regional Development. Warsaw University of Life Sciences – SGGW 2020. DOI 10.22630/TIRR.2020.14.18
6. Кучер, О., Мельник, М. Формування маркетингових стратегій розвитку ринку відновлюваних джерел енергії. - Аграрна наука та освіта в умовах Євроінтеграції, 2018.

**Свистун Віка,**  
здобувач вищої освіти ОС «Бакалавр»  
спеціальності «Менеджмент»  
Науковий керівник: **Кучер О.В.,**  
канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та адміністрування  
Подільський державний університет,  
м. Кам'янець-Подільський

## **БІОМАСА У СФЕРІ НАВКОЛИШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА**

Людство використовує біомасу для енергетичних цілей із моменту відкриття вогню. До цих пір деревне паливо залишається основним джерелом енергії в більшій частині світу. Нині біомаса застосовується в різних галузях паливно-енергетичного комплексу – від опалення житла до виробництва електроенергії і пального для автомобілів. Найбільш доцільним, як з економічної, так і з екологічної точки зору, вважається її використання для виробництва теплової енергії [1].

Біопаливо - це відновлюване джерело енергії, його головна перевага - екологічність, а сучасні методи виробництва дозволяють отримувати зразки палива, які мають переваги перед традиційними продуктами за своїми характеристиками та цінністю. Рідке паливо з біомасою є моторним біопаливом і використовується для транспортування. Найпоширенішими видами моторних біопалив є біодизель та біоетанол. Біодизель можна виготовити з будь-якої рослинної олії або тваринних жирів. Застосовується як біопаливо або біокомпонент. Це екологічно чисте паливо, оскільки при згорянні діоксид сірки не виділяється. Це одне з найбільш вогнестійких видів палива. Розлитий біодизель розкладається майже повністю. При контакті з ґрунтом або водою це не становить небезпеки для живих організмів. На сьогоднішній день біодизель - єдине альтернативне джерело енергії, яке може скласти конкуренцію

традиційному дизельному паливі [2].

Виробництво біопалива вимагає транспортування значних кількостей біомаси між плантаціями і промисловими об'єктами, які перетворюють цю біомасу в біопаливо. Цей транспорт може сильно вплинути на енергетичну ефективність всієї виробничої системи [3].

Транспортування в основному пов'язане з вантажно-розвантажувальними операціями і переміщенням біомаси з ділянок попередньої обробки на основний переробний завод. Часто єдиний вид транспорту, який можна використовувати, – це автомобільний і в деяких випадках залізничний. Однак навіть якщо підключається водний, трубопровідний транспорт і залізничний, то всі вони все одно взаємодіють із вантажними автомобілями на станціях навантаження й розвантаження. Баржа і трубопровід також можуть взаємодіяти тільки із залізничним транспортом. Вантажні перевезення найбільш розвинені як найдешевший вид транспорту, але він стає дорогим зі збільшенням відстані. Найменш відома технологія – трубопровідний транспорт біомаси, який у найближчому майбутньому може стати найдешевшим і найбільш безпечним видом транспортування. Вантажні перевезення найбільш розвинені як найдешевший вид транспорту, але він стає дорогим зі збільшенням відстані. Найменш відома технологія – трубопровідний транспорт біомаси, який у найближчому майбутньому може стати найдешевшим і найбільш безпечним видом транспортування [4].

При використанні біомаси для вироблення теплової енергії необхідно враховувати її особливості: залежність властивостей (наприклад, вологість) від атмосферних умов при її заготівлі і зберіганні; залежність кількості біомаси від обсягу врожаю; періодичність природних циклів відтворення біомаси. Щоб забезпечити надійність тепlopостачання при використанні в якості палива біомаси, необхідно мати дублюючі потужності на традиційних видах енергоресурсів. Крім того, для виробництва тієї ж кількості теплової енергії, що й при використанні природного газу, біомаси треба спалити за об'ємом у два рази більше.

Спалювання біомаси вимагає спеціальної конструкції котлів. Основні вимоги до котлів і котелень на біопаливі стосуються теплової потужності біокотла; необхідності комплектації котельні надійним обладнанням для накопичення і подачі біомаси різної вологості, системою пожежогасіння і підготовки палива до спалювання; забезпеченості високоефективними системами очищення газових викидів із котлів від золи і дисперсних частинок до концентрацій, обумовлених проектом оцінки впливу на навколишнє середовище; можливості періодичного очищення поверхонь нагрівання біокотлів від золи; забезпечення повноти згорання палива; забезпечення комплексу заходів із пожежної безпеки в котельні і складі біопалива тощо. Важливою також є вимога щодо можливості безперешкодного підключення біокотелень до існуючої системи теплопостачання, яка склалась у місті, оскільки завдяки будівництву нових біокотелень виникає необхідність передачі їм частини навантаження з котельних на традиційних видах палива

Використання біомаси в комунальній енергетиці може реалізовуватись не лише шляхом прямого спалювання в котлах. Можливе й інше її використання, у тому числі: отримання біогазу як продукту ферментації біомаси з наступним використанням біогазу в якості палива; збір, очищення і спалювання в котельнях звалищного газу, який отримують на полігонах побутових або інших відходів; газифікація твердої біомаси з метою отримання газогенераторного газу з подальшим його використанням у когенераційних установках для вироблення електричної і теплової енергії [5, 6].

Для розвитку галузі виробництва біопалива слід встановити чітке та прозоре законодавство, яке встановлює довгострокову модель функціонування галузі, окреслює основні правила для учасників ринку, вимоги до товарної продукції, створює умови для формування логістичної системи та інфраструктура для збору біологічної сировини, її транспортування та виробництва біопалива. Таким чином, для вирішення проблеми проект Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо розвитку виробництва рідких біологічних палив» за допомогою державного

регулювання пропонує вирішити проблему забезпечення виконання Україною своїх міжнародні зобов'язання. про частку енергії з відновлюваних джерел у валовому кінцевому споживанні енергії на транспорті в 2020 році щонайменше на 10 % та виконання зобов'язань, прийнятих Україною щодо вступу до Енергетичного Співтовариства, щодо виробництва рідкого біопалива [2].

### **Список використаних джерел**

1. Альтернативні види палива, як Європейський тренд Категорія: Енергозбереження Оpubліковано: Понеділок, 15 травня 2017, 16:36 Автор: Управління З РМГ <http://avdvca.gov.ua/avdiivka/enerhozberezhennia/790-alternatyvni-vydy-palyva-ia-k-yevropeiskyi-trend.html>
2. Kucher, O., Prokopchuk, L. The development of the market of the renewable energy in Ukraine Renewable Energy Sources: Engineering, Technology, Innovation. Springer International Publishing AG, 2018 P. 71-81. ISSN 2352-2542 (electronic), ISSN 2352-2534. DOI <https://doi.org/10.1007/978-3-319-72371-6> .
3. Wasiak, A., Orynycz, O. The Effects of Biomass Transport Between Plantation and Industrial Facility on Energy Efficiency of Biofuel Production System. [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-72371-6\\_22](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-72371-6_22)
4. Ivanyshyn, V., Kucher, O., Bilyk, T. Marketing strategy formation for the development of organic production in the Ukraine Proceedings of the 2018 International Scientific Conference «Economic Sciences for Agribusiness and Rural Economy» No 1, Warsaw, 7–8 June 2018, pp. 34–39. ISBN 978-83-7583-802-2. <https://doi.org/10.22630/ESARE.2018.1>
5. Кучер, О., Мельник, М. Формування маркетингових стратегій розвитку ринку відновлюваних джерел енергії. - Аграрна наука та освіта в умовах Євроінтеграції, 2018.
6. Chykurkova, A., Kucher, O., Hutsol, T., Melnyk, M. Conceptual approaches to analysis and assessment of efficiency of joint stock company functioning Tourism and Regional Development. Warsaw University of Life Sciences – SGGW 2020. DOI 10.22630/TIRR.2020.14.18



**Свистун Віка,**  
Здобувач вищої освіти ОС «Бакалавр»  
спеціальності «Менеджмент»  
Науковий керівник: **Кучер О. В.,**  
канд. екон. наук, доцент кафедри  
менеджменту, публічного управління та адміністрування,  
Подільський державний аграрно-технічний університет,  
м. Кам'янець-Подільський

### **ЕТАПИ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГУ**

Для кращого розуміння багатьох змін, що виникли в ринковому середовищі внаслідок використання маркетингових підходів, доцільно розглянути основні напрями розвитку маркетингу. У міру переходу від ринку продавця до ринку покупця цей розвиток відбувався протягом кількох етапів.

Маркетинг як наука став центром уваги дослідників у 1950-х рр. Однак це зовсім не означає, що до цього періоду наукових підходів до маркетингу не було. Навпаки - більшість дослідників схиляються до думки, що виникнення маркетингу можна датувати періодом, коли здійснювалися перші товарообмінні операції. Відомо також про чималу кількість наукових досліджень, що проводилися наприкінці XIX - на початку XX століть. Проте вищезазначені наукові надбання стосувалися лише окремих аспектів маркетингової діяльності та здебільшого були позбавлені комплексності. Саме тому ми розглядатимемо розвиток маркетингу з 50-х рр. XX ст. - відтоді, коли маркетингова наука поєднала розрізнені підходи дослідників.

За умов розподільчої економіки, що панувала у світі в 1950-х рр., та поширеного прагнення до масового виробництва на підприємствах, превалювала яскраво виражена виробнича та розподільча орієнтація. Спрямованість на товар і продажі була покладена в основу ухвалення підприємницьких рішень.

У 1960-х рр. через виникнення проблем у збуті готової продукції на перший план виходить орієнтація на запити споживачів, а внаслідок цього - на маркетинг, спрямований на кінцевого споживача. Основним засобом забезпечення вирішення проблем став комплекс маркетингу (товар, ціна, розподіл, просування) та його організаційне застосування (створення відділів маркетингу на підприємствах, управління збутом, просуванням тощо).

У 1970-х рр. під час зростання ринкового значення торгівлі посилюється інтерес до вертикального маркетингу. Розвиваються маркетинг з торговельним спрямуванням, а також дослідження торгівлі та споживчих уподобань.

У 1980-их зі зростанням дефіциту сировинних ресурсів, насиченості ринків різних країн і загострення суперництва відбулося підсилення орієнтації на конкуренцію. Під впливом робіт відомого американського вченого М. Портера маркетингова наука та практика вийшли на такі поняття як стратегічний маркетинг, порівняльні конкурентні переваги, ринкове позиціонування тощо. У зв'язку з ростом глобалізації конкурентної боротьби центром уваги стали аспекти міжнародного маркетингу та маркетингу з конкурентною спрямованістю.

В 1990-их роках, у процесі переосмислення світовою економічною спільнотою багатьох загальнолюдських цінностей, маркетинг розширив свою зону впливу на питання, пов'язані з соціальною сферою, екологічним проблемами тощо. Виникла потреба в інтегрованому, цілісному, зорієнтованому на ринок управлінні. «Цілісне» в даному контексті означає не лише розширення горизонту маркетингу аж до охоплення громадськості та суспільних груп, а й особливо зміни в способі мислення, що виходять за межі маркетингової функції. З виникненням так званого внутрішньо-фірмового маркетингу персонал підприємств і організацій почав розглядатися як ключовий чинник ринкового успіху.

Початок ХХІ століття ознаменований цілим рядом чинників, що вимагатимуть від маркетингу новітніх підходів.

По-перше, відбулися радикальні зміни в інформаційних та комунікаційних

технологіях. Інтернет став головним засобом комунікацій, а в недалекому майбутньому стане головним засобом трансакцій і розподілу. Інтернет-економіка на віртуальних ринкових робочих місцях при зниженні трансакційних витрат і зростанні ринкової прозорості підпорядковується новим законам. Класичний спосіб ринкового мислення втрачає інформаційну цінність. Кордони ринку і границі підприємств стираються.

По-друге, значну роль на нових і наявних ринках відіграє висока інтенсивність конкуренції. Зростання конкуренції та кооперування (злиття підприємств, накладання галузей одна на одну) ведуть до виникнення гіперконкуренції та парадоксальних форм відносин (конкуренція та кооперування водночас). Ціна, якість, строки, знання та гнучкість одночасно набувають великого значення для досягнення та збереження конкурентних переваг і лише в сукупності сприяють ринковому успіху підприємства.

По-третє, відбуваються значні зміни в поведінці споживача, якому притаманні вже не тільки вимогливість і самоусвідомлення, але й парадоксальність і невизначеність. Зміна цінностей у суспільстві з широким вибором призводить до розвитку гібридних і неоднорідних структур споживання. Така ситуація формує невизначеність прогнозованого попиту.

По-четверте, сильний вплив на оточуюче середовище підприємства здійснює наступ інформаційних і комунікаційних технологій, що виходять за межі окремих галузей та країн. Таким чином здійснюється форсування включення підприємств до глобальних мереж. Дрібні конкуренти, що раніше діяли в межах локальних або регіональних ринків, створюють стратегічні мережі, підсилюючи свої можливості інноваційними рішеннями. Великі підприємства для збереження конкурентоспроможності вступають до стратегічних альянсів або зливаються, що веде до виникнення дедалі більшої кількості вертикально! та горизонтально-інтегрованих виробничих партнерств. Породжувані труднощі та вимоги гнучкості стимулюють віртуалізацію існуючих виробничих і організаційних структур.

Є ще одна особливість розвитку сучасного маркетингового вчення, на

якій слід зупинити свою увагу. У період бурхливого розвитку процесу його концептуалізації, у вітчизняній і зарубіжній спеціальній літературі стали з'являтися такі назви маркетингових концепцій, як:

- соціально-етичний маркетинг;
- етичний маркетинг;
- відповідальний маркетинг;
- соціально-орієнтований маркетинг;
- суспільний маркетинг тощо.

Отже, виникнення і розвиток маркетингу, як теорії та підприємницької практики зумовлені розвитком економічних відносин між суб'єктами господарської діяльності і зростанням продуктивності праці, яке стало наслідком науково-технічного прогресу, широкого застосування машин та обладнання, спеціалізації та розподілу праці. Все це спричинило різке зростання кількості товарів, перенасичення ринку, виникнення проблем зі збутом продукції.

### **Список використаних джерел**

1. Chykurkova, A., Kucher, O., Hutsol, T., Melnyk, M. Conceptual approaches to analysis and assessment of efficiency of joint stock company functioning Tourism and Regional Development. Warsaw University of Life Sciences – SGGW 2020. DOI 10.22630/TIRR.2020.14.18
2. Ivanyshyn Volodymyr, Kucher Oleg, Bilyk Tetyana. Marketing Strategy Formation for the Development of Organic Production in the Ukraine. Proceedings of the 2018 International Scientific Conference 'Economic Sciences for Agribusiness and Rural Economy' No 1, Warsaw, 7–8 June 2018, pp. 34–39. ISBN 978-83-7583-802-2. <https://doi.org/10.22630/ESARE.2018.1>
3. Kucher, O., Prokopchuk, L. Economic aspects of biomass market development in Ukraine E3S Web of Conferences 154, 01007 (2020). 6th International Conference – Renewable Energy Sources (ICoRES 2019) DOI <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202015401007>

4. Kucher, O., Prokopchuk, L. Economic aspects of biomass market development in Ukraine. E3S Web of Conferences 154, 01007 (2020). 6th International Conference – Renewable Energy Sources (ICoRES 2019) DOI <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202015401007>

5. Misiuk, M., Kucher, O., Podorozhna, T., Balynska, O., Burlakov, O. Development of small hydroenergy in Ukraine and its legal regulation. E3S Web of Conferences 154, 01007 (2020). 6th International Conference – Renewable Energy Sources (ICoRES 2019). DOI <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202015406003>

6. Кучер О. В. Формування маркетингової стратегії збуту продукції підприємств АПК: монографія / Олег Володимирович Кучер; ПВНЗ «Європейський університет». К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2011. 164 с.

**Свистун Віка,**  
здобувач вищої освіти ОС «Бакалавр»  
спеціальності «Менеджмент»  
Науковий керівник: **Покотильська Н.В.,**  
канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та адміністрування  
Подільський державний аграрно-технічний університет,  
м. Кам'янець-Подільський

## **МЕНЕДЖМЕНТ – ОСНОВА ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ**

Необхідність в управлінській діяльності виникла фактично на перших етапах становлення людського суспільства. З подальшим розвитком виробничо-господарської діяльності людей виникли певні організаційні форми (майстерні, господарства поміщиків, примітивні підприємства тощо). Однак у кожному випадку застосовувались свої особливі підходи в управлінні, які не базувались на узагальненнях, принципових положеннях, виявлених тенденціях [1].

Потреба в науці про менеджмент виникла в кінці XIX ст. та на початку XX ст. і пов'язана з появою великого машинного виробництва. Саме в цей період формуються великі підприємства, на яких працюють десятки, сотні і навіть тисячі людей. Постають проблеми планування їх діяльності, організування робочих місць, створення ефективної системи формування зацікавленості працівників в результатах роботи, розробки технологічних процесів, проведення точного обліку з метою забезпечення контролю тощо. Саме розвиток машинного виробництва поставив перед економістами та технологами питання про необхідність дослідження закономірностей в управлінні людьми, виявлення тенденцій розвитку виробничо-господарської діяльності під дією управлінського впливу розробки стандартних положень, інструкцій тощо. Так, в цей період з'явилися перші наукові дослідження у сфері управління.

Завдяки розробці концепції наукового управління менеджмент був визнаний самостійною галуззю наукових досліджень. У своїх працях „Управління фабрикою” (1903 р.) та „Принципи наукового менеджменту” (1911 р.) Ф. Тейлор розробив ряд методів наукової організації праці, що базувались на засадах хронометражу, стандартизації прийомів та знарядь праці. Його основоположні принципи полягають у таких положеннях „якщо я можу на науковій основі відібрати людей, на науковій основі їх підготувати, надати їм дієві стимули та поєднати роботу і людину, тоді я зможу отримати сукупну продуктивність, яка буде перевищувати внесок, зроблений індивідуальним працівником”. Тейлор виділив принципи наукового управління вимірювання праці, розподіл праці, мотивацію, індивідуальний і виробничий процес, складання програм стимулювання, роль профспілок, розвиток управлінського мислення, правила та стандарти менеджменту, складання завдань-інструкцій, роль в отриманні поточного результату.

Головна заслуга Ф. Тейлора полягає в тому, що він як засновник школи „наукового управління” розробив методологічні основи нормування праці, стандартизував трудові операції, запровадив наукові підходи підбору, розставляння і стимулювання працівників [3].

Анрі Файолем, якого часто називають батьком менеджменту, була започаткована класична (адміністративна) школа управління (1920-1950 рр.). Займалась вивченням ролі та функцій менеджерів. Файоль виділяв п'ять основних функцій: планування, організування, розпорядництво, координування та контролювання. На засадах розробок Файоля у 20-х рр. було сформульовано поняття організаційної структури управління підприємства, елементи якої є системою взаємозв'язків, неперервних взаємопов'язаних дій - функцій управління [3].

Термін „менеджмент” походить від англійського і означає „керувати”, „очолювати”, „бути здатним впоратися з чимось, якоюсь проблемою” [4].

Менеджмент - це, по-перше, спосіб і манера спілкування з людьми. Способи спілкування формулює наука, їх можна вивчати і навіть натренуватися

ефективно використовувати. Широко відомі, наприклад, правила ефективного проведення ділових нарад, переговорів, ведення телефонних бесід тощо. Щодо манери спілкування - то це частина мистецтва менеджменту, його менеджер має опанувати самостійно [4].

По-друге, влада і мистецтво керівництва. Це - авторитет посади, обов'язок підлеглих виконувати розпорядження керівника; авторитет особи керівника, якого слухаються тому, що він пропонує більш продумані рішення, які сприяють досягненню цілей організації.

По-третє, особливого роду вміння і адміністративні навички, які дають змогу організувати ефективну роботу апарату управління, що складається з численних служб і кваліфікованих працівників.

У загальному вигляді менеджмент слід представляти як науку і мистецтво перемогати, вміння добиватися поставлених цілей, використовуючи працю, мотиви поведінки та інтелект людей. Йдеться про цілеспрямований вплив на людей з метою перетворення неорганізованих елементів у ефективну і продуктивну силу. Іншими словами, менеджмент - це людські можливості, за допомогою яких лідери використовують ресурси для досягнення стратегічних і тактичних цілей організації.

Менеджмент є складовим елементом управління і порівняно з ним охоплює відносно вузьку сферу, що включає соціальні системи, метою яких може бути виробництво товарів та їхня реалізація, надання різноманітних послуг споживачам у рамках певної організації. Для досягнення цієї мети у менеджменті застосовується сукупність функцій, принципів, методів, засобів, за допомогою яких відбувається цілеспрямований вплив на соціальні системи (людей). Здійснити це можна лише через процес планування організації, мотивації та контролю дій, застосовуючи відповідні принципи, методи та засоби впливу на об'єкти управління.

До основних категорій менеджменту належать поняття організації процесу і функцій управління, принципів і методів менеджменту, стилів і культури керівництва (лідерства), комунікації тощо [5].



Важливим завданням менеджменту є організація виробництва, реалізація товарів і послуг з урахуванням потреб споживачів, на основі матеріальних і людських ресурсів організації, які забезпечують рентабельність її діяльності та стабільне становище на ринку.

У зв'язку з цим, до завдань менеджменту входить: забезпечення автоматизації виробничих та невиробничих процесів і перехід до використання працівників, які мають високу кваліфікацію; стимулювання діяльності працівників організації завдяки створенню для них кращих умов праці і встановлення більш високої заробітної плати; постійний контроль за ефективністю діяльності організації, координація роботи всіх її підрозділів; постійний пошук та освоєння нових ринків.

Отже, важливе завдання сучасного менеджменту - робити знання продуктивними.

### **Список використаних джерел**

1. Бурліцька О. П. Сутність «мета менеджменту» як теорії побудови управління / О. П. Бурліцька // Винахідник і раціоналізатор. 2011. № 2. С. 26-28.
2. Управління проектами: навч. посіб. Харк. нац. аграр. ун-т ім. В. В. Докучаєва. За ред.: О. В Ульянченко; П. Ф Цигікал. Х., 2010. 522 с.
3. Завадський Й. С. Менеджмент. Т.1. Вид. 2-ге. К.: СУФІМБ, 1999. 542 с.
4. Покотильська Н. В. Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Менеджмент і адміністрування» (модуль 2. «Менеджмент») для студентів навчально-наукового інституту бізнесу і фінансів за галуззю знань 0306 «Менеджмент і адміністрування» напряму підготовки 6.030601 «Менеджмент». Подільський державний аграрно-технічний університет. Кам'янець-Подільський, 2013. 91 с.
5. Pokotylska N. Foresight Development Strategy of the Financial Capacity: Comparative Study of the Ukrainian Agricultural Sector. Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics. 2020. 31(2). P. 178–187.

**Сильченков Евгений, Стаскевич Евгений,**

соискатели высшего образования 2 курса

специальности «Инженер-менеджер»

Научный руководитель: **Забродская Ю.В.,**

ст.преподаватель кафедры экономической теории и права

УО «Белорусский государственный аграрный

технический университет», г.Минск, РБ

## **АКЦИОНЕРНЫЕ СОГЛАШЕНИЯ КАК ИСТОЧНИК ПРАВОВОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ КОРПОРАТИВНЫХ ОТНОШЕНИЙ**

Развитие рыночной экономики ставит новые задачи, решение которых связано с необходимостью правового регулирования отдельных вопросов осуществления предпринимательской деятельности субъектами хозяйствования Беларуси. В качестве одной из ключевых задач, определяемых для развития предпринимательской сферы в Республике Беларусь, стоит рассматривать установление баланса интересов участников корпоративных отношений, что влечет повышение конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности белорусских хозяйствующих субъектов, увеличение интенсивности вхождения на белорусский рынок иностранных инвесторов.

В сфере предпринимательства для Беларуси в настоящее время особое значение приобретает такая организационно-правовая форма хозяйственных обществ, как акционерное общество. Связано это с необходимостью формирования благоприятного инвестиционного климата, а также создания максимально гибкой системы объединения капиталов юридических лиц.

Несомненно, хорошо организованное корпоративное управление способно значительно повысить эффективность деятельности субъектов хозяйствования. С этой целью в белорусскую правовую систему введено понятие акционерного соглашения.

Акционерные соглашения получили широкое распространение в мировой практике, особенно в странах англо-саксонской правовой системы. В США, Канаде и Англии на протяжении последних 30-35 лет акционерные соглашения активно применяются в деятельности компаний. В Российской Федерации такого рода соглашения стали использоваться в начале 1990-х годов.

В соответствии со статьей 90-1 закона Республики Беларусь «О хозяйственных обществах» (далее – Закон) акционерное соглашение представляет собой договор об осуществлении прав, удостоверенных акциями, и (или) об особенностях осуществления прав на акции. При этом акционерное соглашение не заменяет устав общества. Оно по своей правовой природе является гражданско-правовым договором. Это означает, что требования к его содержанию и порядку заключения определяются нормами гражданского законодательства в части, не урегулированной специальными законами. Таким образом, к акционерному соглашению применимы общие положения о сделках, обязательственном праве и о договорах.

Акционерное соглашение применяется для закрепления договоренностей с целью продвижения и защиты интересов акционеров. В соответствии с ч. 2 ст. 90-1 Закона защита обеспечивается путем включения в акционерное соглашение договоренности о (об):

- 1.осуществлении определенным образом прав, удостоверенных акциями, и (или) права на акции и (или) воздержании от осуществления указанных прав (например, соглашение может содержать положение о запрете на отчуждение акций его сторонами в течение определенного срока);

- 2.голосовании определенным образом на общем собрании акционеров, согласовании варианта голосования с другими акционерами;

- 3.приобретении или отчуждении акций по заранее определенной цене и (или) при наступлении определенных обстоятельств либо воздержании от отчуждения акций до наступления определенных обстоятельств;

4. согласованном осуществлении иных действий, связанных с управлением акционерным обществом, его деятельностью, реорганизацией и ликвидацией.

Акционерное соглашение заключается акционерами одного акционерного общества (ч. 2 ст. 90-1 Закона). Вместе с тем, сторонами данного соглашения не могут быть все акционеры соответствующего общества одновременно; само акционерное общество; третьи лица, не являющиеся акционерами.

Для признания акционерного соглашения заключенным, в его тексте сторонами должны быть согласованы все его существенные условия (ч.1 п.1 ст.402 ГК). Исходя из представленного в Законе определения, существенным условием будет предмет акционерного соглашения, а также условия, заявленные в качестве существенных сторонами.

Предмет соглашения касается реализации определенным образом прав, удостоверенных акциями, и (или) прав на акции. Он может быть сформулирован как обязательство совершить те или иные действия либо не совершать их.

В соответствии с принципом свободы договора, определяемым статьей 391 ГК, в акционерном соглашении сторонам целесообразно закрепить условия, которые помогут эффективно исполнять акционерное соглашение. К таким условиям можно отнести условия о сроках, касающихся исполнения, изменения и прекращения акционерного соглашения, а также об обеспечении исполнения акционерного соглашения.

Кроме того, акционерное соглашение может регулировать порядок согласованного осуществления действий, связанных с выдвижением кандидатов в органы управления акционерного общества; устанавливать дополнительные обязанности участников по финансированию общества, в том числе условия и порядок предоставления займов, внесения дополнительных вкладов в уставный фонд; предусматривать дополнительные основания ликвидации акционерного общества, производимой по решению учредителей (акционеров), а также механизм разрешения спорных ситуаций. Немаловажное значение при разработке акционерного соглашения следует уделить также определению способов обеспечения обязательств сторон по данному соглашению.

В качестве достоинств акционерного соглашения выделяют следующие:

- конфиденциальность, т.е. доступность содержания соглашения узкому кругу лиц (сторонам соглашения). В отношении информации, содержащейся в соглашении целесообразно применять нормы гражданского законодательства о коммерческой тайне. Поэтому соглашение может содержать требование к его сторонам не разглашать его условия в связи с их конфиденциальностью;
- простота процедуры заключения. Акционерное соглашение не требует государственной регистрации, в отличие от устава общества;
- допустимость регулирования договоренности части акционеров о проведении единой политики в рамках общества тем самым защищая свои интересы;
- возможность предусмотреть меры по обеспечению выполнения достигнутых в соглашении обязательств и др.

Закрепление возможности заключения акционерного соглашения на законодательном уровне способствует расширению сферы усмотрения акционеров при реализации ими своих прав, усиливая при этом гарантии их реализации, позволит учитывать интересы акционеров конкретного акционерного общества при реализации обществом своих уставных целей. Кроме того, акционерное соглашение позволит урегулировать отношения между акционерами, организовать эффективное управление акционерным обществом, предусмотреть пути разрешения конфликтных ситуаций.

### **Список использованной литературы**

1. Гражданский кодекс Республики Беларусь: Кодекс Республики Беларусь, 7 декабря 1998 г., №218-З (с изменениями и дополнениями) // Консультант Плюс: [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр».
2. О хозяйственных обществах: Закон Республики Беларусь, 9 декабря 1992 N 2020-XII // Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь 1 февраля 2006 г. N 18, 2/1197.

**Сем'янів Олена,**  
здобувач вищої освіти ОС «Магістр»  
спеціальності 281 «Публічного управління і адміністрування»  
**Науковий керівник: Бялковська О.А.,**  
д-р. екон. наук, професор, професор кафедри менеджменту,  
публічного управління та адміністрування,  
Подільський державний аграрно-технічний університет,  
м. Кам'янець-Подільський

## **СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНО- ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ РЕГІОНІВ**

В Україні створена правова база, яка дозволяє територіальним громадам районів та їх представницьким органам самостійно планувати розвиток власної території. Доцільність запровадження стратегічного планування визначається і рядом місцевих факторів: осмислення органами місцевого самоврядування марності сподівань на вирішення місцевих проблем „зверху”; підвищення активності територіальної громади, яка саме від органів місцевої влади вимагає задоволення її суспільних потреб на необхідному рівні; розуміння органами місцевого самоврядування неможливості власними силами розв'язати всі проблеми та важливості співпраці з усіма основними суб'єктами місцевого розвитку задля спільного вирішення соціально-економічних питань і побудови бажаного майбутнього.

Водночас, слід зазначити, що теорія та практика територіального розвитку свідчить про те, що зосередження основних зусиль місцевої влади тільки на виконанні поточних завдань призводить не до соціально-економічного зростання, а до подальшої деградації системи життєзабезпечення територій, у тому числі районів. З огляду на це вкрай потрібними стають дії на перспективу, які закладають основу якісних перетворень.

Будь-який, навіть економічно та практично виважений стратегічний план не зможе сприяти розвитку, якщо відсутні відповідні механізми та процедури. Механізми являють собою комплекс заходів зі створення економічних нормативно-правових, організаційних передумов, а саме:

- внесення пропозицій щодо змін до існуючих або про розроблення нових нормативно-правових актів;
- удосконалення розподілу повноважень та функцій окремих працівників, відповідальних посадових осіб;
- проведення комплексних, неперервних досліджень, що стосуються проблеми місцевого розвитку;
- організація роботи агентства місцевого розвитку та сприяння розвитку інфраструктури;
- сприяння розвитку науково-виробничих об'єднань;
- забезпечення участі громадських організацій, населення в розробленні та реалізації стратегій.

Розвиток соціально-економічної системи регіону багато в чому залежить від того, наскільки правильно визначені і структуровані стратегічні задачі, наскільки раціонально використовуються ресурси для їх вирішення і наскільки послідовними є плановані заходи. На жаль, в Україні більшість регіональних стратегій, що розробляються сьогодні, не витримує серйозної критики [83, с. 12].

Основними їх недоліками виступають: надмірна декларативність, орієнтація переважно на короткострокову мету, недостатня взаємоузгодженість планованих дій, у тому числі внаслідок ігнорування методів оптимізації, недостатня увага приділяється поєднанню загальнодержавних і регіональних інтересів у зв'язку з відсутністю чіткої системи державного планування розвитку регіонів. Крім цього, відправною точкою маркетингової стратегії регіонального розвитку повинно стати широке використання як вітчизняних, так і зарубіжних новітніх технологій (ноу-хау) які є, як відомо, об'єктами інтелектуальної власності. Це дасть можливість провести реконструкцію

застарілих та створити нові конкурентоздатні сфери та комплекси, забезпечить структурну перебудову промисловості та всієї інфраструктури з метою випуску конкурентоздатної на світовому ринку продукції (робіт, послуг).

Аби визначити реальні шляхи підвищення ролі органів місцевого самоврядування у зміцненні потенціалу місцевого розвитку та їхньої відповідальності за розвиток відповідних територіальних громад, треба, насамперед, збільшити надходження до місцевих бюджетів шляхом сприяння підприємницькій діяльності, зокрема малому бізнесу, розвитку сучасних форм ділової активності. Джерелом забезпечення розвитку районів може стати мобілізація їхнього внутрішнього потенціалу, модернізація відносин відповідно до вимог формування й запровадження інноваційної моделі розвитку економіки [84, с.5].

Зроблено значні кроки у врегулюванні міжбюджетних стосунків, у напрямі законодавчого забезпечення та сприяння розвитку місцевого самоврядування. Однак, ще є багато не врегульованих питань регіонального розвитку й управління, які потребують більш активної законотворчої діяльності зі створення цілісного правового поля у цій сфері. Головною проблемою є неузгодженість дій і відсутність належних механізмів координації (рис. 1).

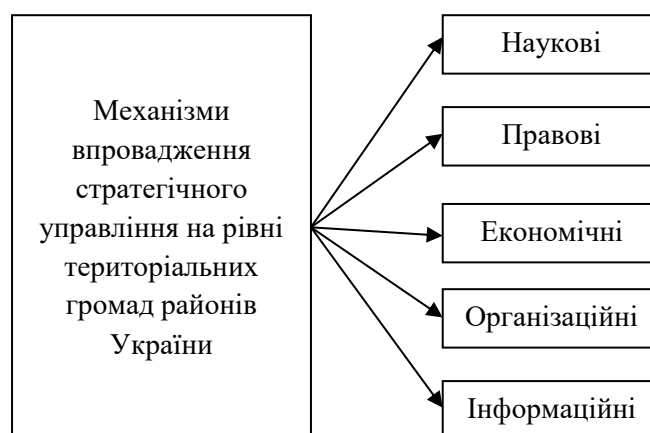


Рис. 1. Головні механізми стратегічного управління

Джерело: [93, с. 91].

Серед головних механізмів, які застосовуються державою для регулювання розвитку, необхідно виділити: запровадження програмування розвитку,



удосконалення міжбюджетних відносин, поліпшення умов інвестування, здійснення централізованих капіталовкладень та надання інвестиційних субвенцій. Запровадження цих механізмів дало б змогу суттєво зменшити темпи поглиблення соціально-економічних диспропорцій [85, с. 223].

### **Список використаних джерел**

1. Данн Вільям Н. Державна політика: вступ до аналізу: Підручник для ВНЗ / Г.Є. Краснокутський (пер.з англ.). О. : АО БАХВА, 2005. 502с.
2. Дудзяк О.А., Славіна Н.А., Гуменюк І.І. Вплив польського досвіду на розвиток сільського туризму в селах України. Агросвіт. № 24 грудень 2018 с.10-13.
3. Попрозман Н.В., Дудзяк О.А. До питання дослідження соціально–економічних систем. Формування ринкових відносин в Україні. 2017. Вип. 6. С. 9-13.
4. Дудзяк О.А. Оцінка агротуристичної привабливості регіону: основні фактори та показники. Вісник Сумського національного аграрного університету. 2010. Т.5. С. 16
5. Чикуркова А., Белко І. Планування як складова стратегічного управління розвитком підприємств. Науково-економічний розвиток: менеджмент, фінанси та аудит: Матеріали міжнар. наук.–практ. конф. ( м. Київ, 24-25 липня 2015 року). - К. ; ГО «Київський економічний науковий центр», 2015. Вип. 2. С. 9-12.
6. Чикуркова А.Д., Бочкарьова О.В. Наукові підходи до визначення ефективності публічного управління. Сучасні напрями та перспективи розвитку агро- та електроінженерії: зб. тез міжнар. наук.-практ. конф., (Бережани, Тернопільська обл., 16 листопада 2018 року). Бережани: ФОП Паляниця В. А., 2018. С. 112-114.

**Слободян Олена,**  
здобувач вищої освіти ОС «Магістр»  
спеціальності 281 «Публічного управління і адміністрування»  
Науковий керівник: **Чикуркова А.Д.,**  
д-р. екон. наук, професор, завідувач кафедри менеджменту,  
публічного управління та адміністрування,  
Подільський державний аграрно-технічний університет,  
м. Кам'янець-Подільський

## **ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ПРОГРАМ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ**

Із початком реформи з децентралізації місцеве самоврядування отримало новий рівень відповідальності та повноважень. У нових моделях управління провідне місце відводиться застосуванню програмно-цільового підходу, який дозволяє перевести визначені цілі розвитку до площини конкретних стратегій, з яких виокремлюються програми та проекти. Це, у свою чергу, сприяє створенню сприятливого середовища для надання якісних і доступних адміністративних, соціальних та інших послуг на відповідних територіях, а також покращення якості життя людей.

Нині сільські територіальні громади в Україні, які не прийняли рішення про об'єднання чи приєднання, продовжують занепадати: збільшення рівня бідності, безробіття та трудова міграція селян, руйнування соціальної інфраструктури, відсутність мотивації до праці та економічного інтересу жити і працювати у сільській місцевості. Крім того, недостатність фінансування або неналежна наповнюваність дитячих садків і шкіл призводить до їх закриття, неефективна первинна медична допомога, захаращеність територій сміттям і забрудненість водойм, відсутність якісної питної води, відсутність доріг тощо ведуть до подальшої деградації сільських територій. Звідси висновок, що без суттєвого переосмислення функцій і повноважень влади та надання їй нових

можливостей, а отже без переходу на нову систему управління, яка забезпечить якісні та доступні послуги мешканцям, будь-які перетворення на місцевому рівні не надто вплинуть на реальне життя громадян [18, с. 5].

Спроби призупинити зникнення сіл на основі централізованих підходів, зокрема шляхом реалізації низки державних програм, не досягли успіху. Реальні дії влади, попри постійне декларування “підтримки села”, були спрямовані в основному на надання преференцій великомасштабному виробництву, орієнтованому на зовнішні ринки. Практично не приділялося уваги розвитку громад і посиленню їхньої спроможності протидіяти негативним впливам глобалізаційних процесів, які породжують конфлікти інтересів виробників сільськогосподарської продукції і населення. Посилення конкуренції за земельні та інші ресурси сільськогосподарського виробництва хоч і сприяють нарощуванню виробництва, у кінцевому підсумку призводять до скорочення кількості осіб, які мають можливість заробляти на життя в певній територіальній громаді. Це веде до знецінення і деградації людського капіталу, змушує економічно активне населення залишати сільську місцевість, відмовлятися від традиційного способу життя, руйнує національну ідентичність і усталені соціальні зв’язки [1].

Спостереження показують, що зазначена вище ситуація у сільських територіях пояснюється фрагментарністю і несистемністю підходів до вирішення наявних проблем, а також відсутністю цілісної концепції подолання кризових явищ, тому потребує розробки стратегічних напрямів розвитку у довгостроковій перспективі [2].

Отже, коли ми говоримо про стратегію територіальної громади, вона має визначати мету і цілі розвитку, а також необхідні засоби для їх досягнення. Іншими словами - це обґрунтований вибір конкретного напрямку розвитку адміністративно-територіальної одиниці певного рівня (держава, область, місто, село, селище, об’єднана територіальна громада), а також прийняття необхідних рішень відповідним органом місцевого самоврядування [3].

В Україні активно розвивається і запроваджується стратегічний підхід до планування територіального розвитку, що пов'язано з його перевагами для всіх основних учасників цього процесу. Нині суттєво видозмінюються функції, що реалізуються під час планувального процесу. Планування стає інструментом підвищення конкурентоспроможності територій і регіонів, засобом згуртування різних суб'єктів територіального розвитку навколо нових цінностей і довгострокових пріоритетів. Така активізація, з одного боку, є закономірним етапом розвитку територій, з іншого – намаганням органів влади знайти адекватні інструменти, які б допомогли відповісти на політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні виклики сучасного глобалізованого світу.

Отже, стратегічне планування розвитку територіальних громад – це системна технологія обґрунтування та ухвалення найважливіших рішень щодо бажаного майбутнього стану території та способу його досягнення, виходячи з аналізу зовнішнього оточення та внутрішнього потенціалу і полягає у формуванні узгоджених із членами територіальної громади дій, на яких концентруються зусилля, ресурси основних суб'єктів місцевого розвитку [4].

Головним завданням стратегічного планування є забезпечення сталого розвитку територій через:

- 1) орієнтацію планів на потреби й інтереси людей,
- 2) досягнення консенсусу між владою, громадою та бізнесом щодо довготермінової мети (місії) розвитку території,
- 3) проведення комплексного аналізу, моніторингу та оцінювання стану розвитку територіальної громади,
- 4) готовність органів влади дотримуватись зобов'язань, нести відповідальність та бути лідером на місцевому рівні,
- 5) запровадження дієвих механізмів і стратегій,
- 6) залучення громадськості та зміцнення зв'язків між національним, регіональним і базовим рівнями [5-6].

### **Список використаних джерел:**

1. Козюра І. В. Місцеве самоврядування в Україні (становлення та еволюція) : навч. посіб. Ужгород : Патент, 2003. 224 с.
2. Лазор О.Д. Основи державного управління та місцевого самоврядування : Навчально-методичний посібник. Видання 5-те. доповнене і перероблене. Хмельницький : ТОВ «Поліграфіст – 2», 2012. 520 с.
3. Чикуркова А.Д., Прокопчук Л.М. Громадський контроль як дієвий механізм здійснення народовладдя. Проблеми публічного управління та адміністрування на регіональному рівні: матеріали міжрегіональної науково-практичної конференції / Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. ФОП Паляниця В. А., 2019. С. 20-21.
4. Чикуркова А.Д. Міжнародний досвід оцінки ефективності публічного управління. Наука і освіта в інтелектуально-інноваційному розвитку суспільства»: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. (16-17 травня 2019 року). Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2019. С. 205-207.
5. Чикуркова А., Белко І. Планування як складова стратегічного управління розвитком підприємств. Науково-економічний розвиток: менеджмент, фінанси та аудит: Матеріали міжнар. наук.–практ. конф. ( м. Київ, 24-25 липня 2015 року). - К. ; ГО «Київський економічний науковий центр», 2015. Вип. 2. С. 9-12.
6. Чикуркова А.Д., Бочкарьова О.В. Наукові підходи до визначення ефективності публічного управління. Сучасні напрями та перспективи розвитку агро- та електроінженерії: зб. тез міжнар. наук.-практ. конф., (Бережани, Тернопільська обл., 16 листопада 2018 року). Бережани: ФОП Паляниця В. А., 2018. С. 112-114.

**Ступчук Яна,**  
Здобувач вищої освіти 3 курсу  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
Науковий керівник: **Лаврук О.С.,**  
канд.екон.наук, доцент кафедри менеджменту,  
Кам'янець-Подільський національний університет  
імені Івана Огієнка, м. Кам'янець-Подільський

## **ОСОБЛИВОСТІ ТА ЕТАПИ ФОРМУВАННЯ РИНКУ ПРАЦІ**

Україна як суверенна держава знаходиться у стадії глибоких економічних реформ з метою побудови соціально орієнтованої ринкової економіки. Ринкова економіка формується і розвивається як органічна єдність багатьох ринків: землі, капіталу, житла, товарів, послуг, робочої сили, тощо. Ринок праці є невід'ємною складовою частиною загальноекономічного ринкового механізму. Він характеризується як одне з найбільш складних соціально-економічних явищ суспільства, де відбиваються всі сторони його життєдіяльності, проявляється вся різноманітність його інтересів та протиріч. Тому процес його функціонування постійно знаходиться у колі зору держави, оскільки відтворення такого товару, як робоча сила – це відтворення трудових ресурсів і в цілому продуктивних сил суспільства [1 с. 10]. У зв'язку з цим виникає потреба здійснення активної політики в області зайнятості, яка включає в себе соціальний захист населення від безробіття на основі зростання зайнятості і підвищення життєвого рівня населення.

Вченими науково-дослідного економічного інституту Міністерства економіки і Науково-дослідного інституту соціального захисту населення виділено такі етапи соціальної політики [2], які за факторами періодизації можна, на наш погляд використати і для оцінки розвитку ринку праці України. Перший етап - до 1991 року - характеризується низькою ціною робочої сили та застосуванням моделі соціальної "зрівнялівки". "Специфічний товар - робоча

сила - піддається жорсткій дискримінації" .

Другий етап (1992-1994) характеризується спробою впровадження концепції цінової лібералізації, в результаті якої не тільки не вдалося побороти дискримінаційне ставлення до робочої сили, поглибились вартісні деформації в економіці. За оцінками експертів Світового банку 25% ВВП витрачалось на соціальні потреби. У 1992-1993 рр. приблизно дві третини населення отримували допомогу від держави, що стало тягарем для державного бюджету, та не мотивувало до продуктивної праці.

На третьому етапі розвитку ринку праці (1994-1996 рр.) було відновлено міжгалузеві співвідношення заробітної плати. Проводилось стримування необґрунтованого зростання заробітної плати, непов'язаного із відповідним підвищенням рівня виробництва.

На четвертому етапі розвитку ринку праці, що почався в 1997 році основними завданнями, на думку вчених є: боротьба з бідністю та формування середнього класу, наближення національного законодавства до європейських стандартів, переорієнтація соціальної політики на сім'ю [3, с.19].

Зважаючи на ситуацію, що склалася, необхідно створити передумови для істотного підвищення мобільності робочої сили шляхом належної професійно-освітньої підготовки робочої сили відповідно до поточних та перспективних вимог економіки та створення реального ринку праці. Все це потребує розробки механізму збільшення масштабів та розширення напрямів освіти дорослого населення, своєчасної підготовки та перепідготовки зайнятої робочої сили; модернізації професійної освіти, належне її технологічне оснащення і відповідність потребам ринку праці; істотно збільшити масштаби професійної підготовки та перепідготовки безробітних [4, с. 15–21]. Також важливими заходами стануть: вдосконалення системи оплати праці; розширення можливостей отримання населенням офіційних основних і додаткових доходів; соціальна підтримка окремих груп населення; підвищення якості та конкурентоспроможності робочої сили; запобігання зростанню безробіття через створення робочих місць за рахунок різних джерел фінансування;

впровадження механізмів звільнення і перерозподілу, реструктуризації економіки і піднесення вітчизняного виробництва; запровадження досвіду провідних країн світу щодо підвищення рівня соціально-економічного розвитку.

### **Список використаних джерел:**

1. Антонио Аргандона Социальные измерения институтов рынка труда ASPE Working Paper Series Научные доклады. № 01/2002 [Електронний ресурс]. Доступний з: <http://www.aspe.spb.ru/WPAbstract.htm>
2. Волкова. Ринок праці. Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2007. 624 с.
3. Зборовська О. М. Фактори формування та розвитку трудового потенціалу агропромислових підприємств. Науковий вісник ЧДІЕУ. 2013. № 1 (17). С.110-117.
4. Лаврук О.С. Формування ринку праці молоді. Економіка АПК. 2001. №7. С. 100-103.
5. Лаврук О.С. Підходи до реалізації управління персоналом підприємства. Сучасний рух науки: тези доповідей VIII міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 3-4 жовтня 2019 р. Дніпро, 2019. Т.2. С.354-358.
6. Морозова О.А. Економічний механізм регулювання ринку праці молодих спеціалістів в Україні: Автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.02.03 / НДІІ М-ва економіки та з питань європейської інтеграції України. К., 2002. 19 с.
7. Формування ринку праці в Україні. Режим доступу: <http://ua.coolreferat.com/>
8. Шимченко Л.А. Ринок праці в Україні: проблеми та складнощі реформування. Економічний вісник університету : зб. наук. пр. учених та аспірантів. Вип. 10. Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/Evu/2011\\_17\\_1/Shimchenko.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Evu/2011_17_1/Shimchenko.pdf) .



**Статкевич Аліна,**  
Здобувач вищої освіти ОС «Магістр»  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
Науковий керівник : **Чикуркова А.Д.,**  
д.е.н., професор, завідувач кафедри  
менеджменту, публічного управління та адміністрування,  
Подільський державний аграрно-технічний університет,  
м. Кам'янець -Подільський

## **БІЗНЕС – ПЛАНУВАННЯ В УПРАВЛІННІ ЕКОНОМІЧНОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

В умовах ринкової економіки жодне підприємство неспроможне досягти успіхів без наявності обґрунтованого бізнес-плану. У бізнес- плані визначається механізм управління бізнес-процесами, що відбуваються на підприємстві, для забезпечення його ефективного функціонування.

Бізнес-план – це комплексний плановий документ підприємницької діяльності, в якому передбачені заходи, спрямовані на реалізацію підприємницької ідеї, для одержання прибутку.

У сучасних умовах розвитку інноваційних підходів до господарювання, розпочинати новий бізнес або розширювати діюче підприємство можливо лише після визначення потреб ринку, які постійно змінюються. Динаміку ринкових тенденцій необхідно враховувати при розробці нової продукції, організації та фінансуванні її виробництва. Тобто перед початком кожного етапу вдосконалення виробництва, розширення видів діяльності або оновлення асортименту необхідно вирішити чи варто вкладати кошти та витратити зусилля на реалізацію конкретного проекту [1].

Бізнес-план - це юридичний документ, який включає в себе програму підприємницької діяльності, в якій аргументовані необхідність і вигода цієї діяльності. Крім того, автор додає, що бізнес-план є документом, який потребує

постійного оновлення, відповідно до змін, що відбуваються всередині підприємства, і на ринку, де діє підприємство. Таким чином, бізнес-план - це один з найважливіших інструментів, що допомагають підприємству визначити засоби для досягнення результату і досягти бажаного.

Бізнес-план - це документ, який включає в себе результат досліджень і організаційної роботи. Метою даного документа є вивчення певного напрямку розвитку підприємства (продукту або послуг) на певному ринку і в сформованих економічних умовах. Він являє собою якусь стратегію розвитку, що включає в себе економічно мотивоване і математично прораховане припущення про перспективи діяльності підприємства в умовах ринку. Дана стратегія висвітлює попередньо запропоновану схему дій, спосіб їх реалізації, ресурси, необхідні для її реалізації, а також її економічну доцільність [2].

Мета бізнес-плану – спланувати й оптимізувати на певний період господарсько-виробничу діяльність підприємства (за обсягами виробництва й реалізації товарів і послуг відповідно до потреб забезпечення ринку ресурсами й прийнятими зобов'язаннями) і виконати фінансово-економічну оцінку її результатів. Слід зазначити, що роль бізнес-плану полягає в тому, що він відображає повну картину майбутнього розвитку організації і виконує безліч функцій.



Рис.1 Основні складові бізнес-плану.

Джерело: [3].

Як видно з (рис. 1), бізнес-план являє собою документ, який включає три найважливіші складові будь-якого бізнес-проекту: концепцію бізнесу, маркетинг і фінанси.

Будь-яке підприємство (бізнес) можна представити як систему або сукупність бізнеспроцесів, де на виході – грошові засоби. Аналіз бізнес-процесів дозволяє виявити, що на вході і як працює виробництво. Це дає можливість знайти причину недостатньої кількості грошових засобів або їх відсутності. При цьому аналіз бізнес-процесів або бізнес-планування виробничого процесу є необхідним для будь-якого підприємства, що працює в ринкових умовах. Це дозволяє групувати різні види діяльності підприємства за результатом, який важливий для кінцевого клієнта або партнера підприємства. Бізнес-процеси показують послідовність і взаємозв'язки робіт, умови виконання і необхідні для цього ресурси. Бізнес-процеси можна оцінити з погляду вартості їх для підприємства і прибутку, який вони приносять [3].

Процесний підхід ґрунтується на концепції, згідно з якою управління – безперервна серія взаємопов'язаних дій або функцій (бізнес-процесів), кінцевою метою виконання яких є створення продуктів або послуг, що представляють цінність для будь-якого споживача. Даний підхід доцільно використовувати, якщо:

- 1) відбувається реструктуризація підприємства і/або зміна власників бізнесу, впровадження нових підходів до управління;
- 2) розвиток підприємства супроводжується збільшенням кількості незафіксованих правил виконання робіт;
- 3) знижується ефективність діяльності і управління підприємством;
- 4) відсутня прозорість здійснення бізнес-процесів та бізнес-планування підприємства і розподілу відповідальності за результат;
- 5) виникають проблеми операційного характеру (необхідність збільшення обсягів виробництва, значні витрати, зниження якості, висока тривалість операцій);
- 6) відбувається підготовка до впровадження системи менеджменту якості;

7) значно і неконтрольовано зростає чисельність персоналу;

8) відбувається підготовка до впорядкування інформаційних потоків, автоматизації діяльності підприємства шляхом провадження нових інформаційних технологій;

9) виникає необхідність вдосконалення системи документаційного обороту управління [4].

Для того щоб бізнес-план міг повною мірою виконувати свої функції, він повинен відповідати ряду вимог: включати всю інформацію по проекту, що представляє інтерес для інвестора; спиратися на реальні факти та обґрунтовані пропозиції; мати завершений характер, тобто містити стратегію досягнення поставлених цілей; володіти комплексністю, тобто містити виробниче, маркетингове, організаційне, фінансове забезпечення; мати перспективний характер, тобто забезпечувати можливість розробки на його основі подальших планів; володіти гнучкістю, що забезпечує можливість внесення коригувань в розроблені програми; мати контролюючий характер, пов'язаний з чіткою характеристикою графіків робіт, контрольних термінів і показників.

Таким чином, призначення бізнес-плану полягає в тому, що він допомагає організації реально оцінити ідею, втілити її в відповідну документацію, обґрунтувати ефективність і спрогнозувати сильні і слабкі сторони діяльності організації на ринку. Разом з тим проблема вибору методики, яка найкраще відповідала б потребам організації зі складання бізнес-плану, до сих пір залишається відкритою в практичній площині господарюючих суб'єктів [5,6].

Отже, бізнес-планування відіграє важливу роль у стратегічному управлінні організацією на ринку, адже бізнес-планування як цілеспрямована економічна діяльність дозволяє розглядати у взаємозв'язку безліч економічних, соціальних, інвестиційних, управлінських та інших проблем підприємства як єдину цілісну систему. Тому бізнес планування на підприємстві повинно стати основою організації і менеджменту виробництва, рушійною базою для розробки і прийняття раціональних управлінських рішень.

### Список використаних джерел:

1. Chykurkova A.D., Khomenko A. A. Financial safety of enterprises of agroindustrial complex as basis them innovative development. *National Economic Reform: experience of Poland and prospects for Ukraine*. Volume 2. Kielce. Poland. 2018. s. 117–132.
2. Fen, K., Skljar Ye., Chykurkova A., Sokrovolska N., Nakonechna K. Priority areas of strengthening the economic security of the food industry. *Independent Journal of Maagement & Production*, 11(9), p. 2435-2469.
3. Khomenko A. A. Mechanism of forming of financial safety of enterprises of agroindustrial complex. *Journal "Baltic Journal of Economic Studies"*, Riga, Vol. 2 No. 2, 2018. s. 184–188.
4. Markina I., Chykurkova A., Shkilniak M., Taran-Lala O., Somych N. Managerial aspects in forming the optimal system of indicators of country's food security level. *Revista ESPACIOS*. Vol. 41 (Issue 10) Year 2020. Page 8.
5. Markina I., Chykurkova A., Shkilniak M., Taran-Lala O., Somych N. Assessment of food security in country or geographic region: management and administration. *International Journal of Management (IJM)*. Volume 11, Issue 6, June 2020, pp. 1729-1745.
6. Chykurkova, A., Kucher, O., Hutsol, T., Melnyk, M. Conceptual approaches to analysis and assessment of efficiency of joint stock company functioning Tourism and Regional Development. Warsaw University of Life Sciences – SGGW 2020. DOI 10.22630/TIRR.2020.14.18 [http://sj.wne.sggw.pl/pdf/TIRR\\_2020\\_n14.pdf#page=56](http://sj.wne.sggw.pl/pdf/TIRR_2020_n14.pdf#page=56)

**Судомир Світлана,**  
д.е.н., професорка кафедри економіки підприємства,  
**Дунецька Марія,**  
здобувач вищої освіти ОС «Бакалавр» спеціальності «Економіка»  
ВП НУБіП України «Бережанський агротехнічний інститут»,  
м. Бережани

## МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІАГНОСТИКИ ТА ОЦІНКИ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В ЇХ СТРАТЕГІЧНОМУ РОЗВИТКУ

Інноваційна діяльність підприємств аграрного сектора економіки, як системна цілісність має свою специфіку, яка повинна враховуватися при формуванні методик діагностики та оцінки. В основу методик діагностики і оцінок нами пропонується включати такі чинники, як: тип інноваційного розвитку, тип соціального розвитку, розвиток національної політики в їх органічній єдності (табл.1 ).

*Таблиця 1*

### Класифікація та основний зміст інновацій за типом розвитку соціально-економічних систем

Тип розвитку	Основний зміст на рівні господарюючих структур	На рівні держави через розвиток національної політики
Соціальний	Рівень і якість життя працівників організації	Сформована політика соціального розвитку національної економіки в контексті чітко визначених: цільових установок, спрямованих на високий рівень і якість життя, інтелектуалізацію, культурну складову
	Виконання зобов'язань перед споживачами СЗГ та суб'єктами за інтересами	
	Соціальна захищеність в плані забезпечення робочими місцями	
	Сформований соціальний потенціал як система	
	Інтелектуальний розвиток трудового потенціалу	
	Рівень розвитку складових соціального потенціалу (соціально-культурної сфери)	
	Рівень соціальної орієнтації на розвиток села	
Екологічний	Рівень екологічності технологічних процесів	Сформована політика розвитку національної економіки з орієнтацією на зміцнення і розвиток екологічного потенціалу як базової основи життєдіяльності людини
	Рівень екологічності технічного потенціалу	
	Рівень розвитку (зміцнення) природного екологічного середовища	
	Інноваційно-екологічна самосвідомість (потенціал інноваційно-екологічної свідомості)	
	Рівень інноваційності складових забезпечення	

Тип розвитку	Основний зміст на рівні господарюючих структур	На рівні держави через розвиток національної політики
	динамічного зміцнення середовищного компонента як потенціалу	
Організаційний	Рівень розвитку організаційного потенціалу як системи інноваційного спрямування в органічній єдності: організаційної культури, організаційної поведінки, організаційної взаємодії, культури організації, організаційних процесів, ціннісних орієнтацій	Сформована політика з орієнтацією на соціально-екологічний та організаційний розвиток в контексті зміцнення потенціалу ціннісних орієнтацій та національної культури
Інтелектуальний	Рівень інноваційно-системної сприйнятливості	Сформована політика з орієнтацією на розвиток соціально-економічної системи як цілісності в контексті пріоритетної складової зміцнення інтелектуального потенціалу на інноваційній основі
	Рівень інноваційно-екологічної самосвідомості	
	Рівень готовності до здійснення системно-комплексних інноваційних перетворень в системі еколого-соціальних вимог	
	Рівень психологічної переконаності як особистості в необхідному своєму динамічному компетенційному розвитку на інноваційно-комплексній основі	
Економічний	Рівень досягнення і розвитку соціально-екологічних та інтелектуальних цілей на системній інноваційній основі і потенціалу інтелектуального розвитку підприємств	Сформована політика розвитку національної економіки з орієнтацією на зміцнення і розвиток економічного потенціалу як базової основи життєдіяльності людини
Управлінський	Рівень сформованості системи управління на нових підходах забезпечення інноваційного розвитку підприємств стратегічної орієнтації з дотриманням і розвитком соціально-екологічних вимог	Сформованої політики з орієнтацією на саморозвиток територій та соціально-економічних систем індустріального та аграрного спрямування
	Рівень професійної готовності управлінської команди та її переконаності діяти на нових вимогах інноваційного, соціально-екологічного та економічного спрямування	
Інформаційний	Рівень інноваційності сформованої інформаційної системи розвитком підприємств. Рівень обліково-аналітичної системи інформаційного забезпечення стратегічного розвитку підприємств інноваційного спрямування. Рівень сформованості інформаційного потенціалу забезпечення інноваційного розвитку підприємств. Рівень сформованості інформаційного потенціалу підприємств на життєвих циклах їх розвитку, типах реакції та поведінки інноваційного спрямування. Рівень інноваційності інформаційного потенціалу забезпечення управління ризиками, безпекою.	Сформованої політики з орієнтацією на розвиток держави, територій, соціально-економічних систем як інформаційно-розвиваючих системної цілісності з розширеною системою цивілізованих комунікаційних зв'язків
Експортно-орієнтований	Рівень структурно-продуктового інноваційно-спрямованого експортного потенціалу	Сформованої аграрною політикою з орієнтацією на зміцнення експортного потенціалу в системі розширення організаційно-економічних зв'язків
	Рівень інноваційності комунікаційних взаємодій суб'єктів пропозицій з суб'єктами за інтересами зовнішнього середовища експортної орієнтації	
Лідерського спрямування	Рівень інноваційності потенціалу управління якістю продукції і послуг структурно асортиментної якісного спрямування продукції	З країнами у світовому просторі за інтересами та лідерами
	Рівень інноваційності сформованих потенційних можливостей щодо використання стратегій цінових уступок	

Тип розвитку	Основний зміст на рівні господарюючих структур	На рівні держави через розвиток національної політики
	Рівень інноваційності сформованих потенційних можливостей по забезпеченню ділової репутації підприємства як соціально-економічної системи та її управлінської команди	
Антикризовий	Рівень інноваційності сформованих потенційних можливостей, адекватним життєвим циклам розвитку організацій, спрямованих на забезпечення результативного управління їх діяльністю	Сформована національна політика з орієнтацією на інноваційний розвиток ініціативи підприємництва соціально-економічних систем саморозвиваючого спрямування
Ціннісно-орієнтаційний	Рівень інноваційності соціально-економічного розвитку підприємств	
	Акцент на інтелектуальний розвиток людини задоволення його потреб та інтересів	
	Інноваційний розвиток ціннісних орієнтацій в органічній єдності: екологічних, соціальних, креативних, інтелектуальних складових, складових організаційного розвитку	

Примітка. Авторська розробка

Названі методичні підходи щодо оцінки рівнів інноваційності складових інноваційної діяльності підприємств в своїй системній цілісності є базовою основою для здійснення процесу діагностування та обґрунтування варіантів інноваційності при формуванні результативної системи управління інноваційною діяльністю підприємств в стратегічному їх розвитку.

### Список використаних джерел

1. Гудзинський О.Д., Судомир С. М., Гуренко Т.О. Теоретико-методологічні засади результативного управління розвитком підприємств (монографія). К.: ЦП «Компринт», 2017. 404 с.



**Ужицька Тетяна,**  
здобувач вищої освіти 3 курсу  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
Науковий керівник: **Лаврук О.С.**  
канд.екон.наук, доцент кафедри менеджменту,  
Кам'янець-Подільський національний університет  
імені Івана Огієнка, м. Кам'янець-Подільський

## **АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ЗАЙНЯТОСТІ І БЕЗРОБІТТЯ В УКРАЇНІ**

Сьогодні Україна знаходиться в умовах нестабільної політичної ситуації, що виразно відображається на економіці країни. Ситуація, що властива сучасному ринку праці є напруженою, найгострішою його проблемою є непродуктивна зайнятість та умови праці найманих працівників. В свою чергу, це тягне за собою підвищення рівня безробіття, недотримання структурних диспропорцій зайнятості, падіння виробництва, неконтрольований відтік робочої сили за кордон, зменшення рівня життя населення. У зв'язку з цим, проблема безробіття в умовах дестабілізації країни в цілому, повинна стати однією з провідних проблем, які слід розв'язати для досягнення покращення економічної ситуації в умовах затяжної економічної кризи.

Невід'ємною умовою успішного функціонування економіки будь-якої держави є наявність високоякісної, конкурентоспроможної робочої сили. Ринок праці являє собою один з найбільших динамічних елементів ринкової економіки, складну систему, яка постійно розвивається і вдосконалюється [3, с. 200]. З урахуванням реалій сьогодення, стан ринку праці характеризується наявністю низки проблем, які заважають ефективному розвитку країни. До таких проблем відносяться: нестабільна ситуація на Сході нашої країни, збільшення рівня міграції серед населення, також, високі обсяги прихованого безробіття, постійна депопуляція та загальне старіння населення, що призводить до скорочення чисельності трудового потенціалу України [3, 4].

Основною проблемою у сфері зайнятості є високий рівень безробіття серед молоді. Так, рівень зайнятості населення віком 15 років і старше у 2020 р. становив 49,0%, а серед населення віком 15–70 років – 55,2%. Рівень безробіття серед робочої сили віком 15 років і старше становив 9,8%, а серед осіб у віці 15–70 років – 9,9%. Довідково: у середньому по країнах ЄС рівень безробіття становив 8,5%, зокрема серед молоді до 25 років – 18,7% [6].

Індикаторами подолання проблем незбалансованість ринку праці і ринку освітніх послуг має бути зростання чисельності зайнятих за рахунок створення принципово нових робочих місць в інноваційних сферах і додаткових робочих місць у традиційних сферах, скорочення чисельності працівників, які займали неефективні робочі місця, здійснення активної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників, переважання у структурі зайнятих висококваліфікованих працівників [1, с. 231; 5].

Державна політика зайнятості має бути превентивною щодо запровадження і реалізації заходів до попередження виникнення глибокого структурного і циклічного безробіття на фоні економіко-політичної кризи та вкрай складної ситуації, коли Україна має захищати свою цілісність [2, с. 45]. Основними пріоритетами державної політики зайнятості має стати реформування нормативно-правової бази, яка здійснює регулювання ринку праці. Політика зайнятості має гарантувати соціальний захист населення шляхом забезпечення належних умов життя, регулювання заробітної плати, стимулювання нових місць і виплати допомоги безробітним тощо.

Враховуючи реалії нашої економіки, одним з основних напрямів боротьби з безробіттям мають стати заходи щодо підвищення продуктивності праці. Це, по-перше, знизить собівартість, а відповідно і ціни товарів та послуг, зробивши їх доступними більшості громадян і конкурентоспроможними на зовнішньому ринку; по-друге, дасть можливість підвищити заробітну плату, пенсії, стипендії, збільшити інші трансферти. Підвищена таким чином купівельна спроможність вимагає збільшення товарів та послуг, а це сприяє

підвищенню виробництва, що, в свою чергу, потребує залученню додаткової робочої сили і збільшення зайнятості [8, с. 90].

Отже, провівши аналіз сучасного стану зайнятості і безробіття в Україні, встановлено, що рівень працездатного населення невтішно зменшується, і може призвести до негативних наслідків, напрощуд рівень безробіття зростає, що також не є позитивним. Уведення вище окреслених заходів значно поліпшить ситуацію зайнятості на національному ринку праці, що слугуватиме покращенню як економічного, так і соціального рівня розвитку суспільства. Загалом заходи, які спрямовані на подолання проблеми безробіття зобов'язані бути гарантією соціального захисту населення.

### **Список використаних джерел**

1. Воронцова О.В. Проблеми формування попиту на працю в умовах нестабільного розвитку економіки. Бізнес Інформ. №2. С. 228–232.
2. Гетьман О. О. Полив'яний Д. С. Зайнятість як категорія економічної безпеки в умовах трансформації економіки. Економіка в умовах глобалізації: проблеми, тенденції, перспективи. 2015. №3. С. 43-46.
3. Котляревська К.Ю. Безробіття та зайнятість: стан і виклики сучасності. Соціально-трудова відносина: теорія та практика . 2016. № 2. С. 199-207.
4. Лаврук О.С. Формування ринку праці молоді. Економіка АПК. 2001. №7. С. 100-103.
5. Лаврук О.С. Підходи до реалізації управління персоналом підприємства. Сучасний рух науки: тези доповідей VIII міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 3-4 жовтня 2019 р. Дніпро, 2019. Т.2. С.354-358.
6. Офіційний сайт Державної служби зайнятості України [Електронний ресурс]. Режим доступу : <https://www.dcz.gov.ua/>
7. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс].Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>
8. Пахомова Т.М. Сучасний стан зайнятості та безробіття. Вісник Київського інституту бізнесу та технологій. 2016. №1. С. 86-91.

**Федоренко Тетяна,**  
аспірант спеціальності 073 «Менеджмент»  
Науковий керівник: **Ключник А.В.,**  
завідувач кафедри публічного управління та  
адміністрування і міжнародної економіки,  
доктор економічних наук, професор  
Миколаївський національний аграрний університет,  
м. Миколаїв, Україна

## **КОНЦЕПЦІЇ МІСЦЕВОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ**

Значних здобутках вітчизняних вчених у теоретичному, методичному та практичному забезпеченні використання економічної категорії місцевого економічного розвитку спостерігається певний науковий вакуум.

На думку науковців «місцевий економічний розвиток (МЕР)» — це постійна синергія дій бізнес-спільноти, влади, громадянського суспільства та наукових кіл, метою якої є покращення якості життя й економічного потенціалу конкретної громади. Такі дії можуть бути спрямовані на розвиток малого та середнього бізнесу, сприяння розвитку трудових ресурсів. Влада місцевого економічного розвитку громад розробляє стратегію розвитку, що відповідає баченню майбутнього своїх громад [1, с. 20-21].

Відповідно до програми ООН «Місцевий економічний розвиток це процес співпраці місцевої громади з усіма секторами, метою якої є стимулювання місцевої підприємницької ініціативи для забезпечення життєздатності та сталості місцевої економіки, як інструмент сприяння створенню нових робочих місць і покращенню якості життя всіх верств населення» [2, с. 82].

Місцевий економічний розвиток можна досягти внаслідок підтримки або створення сприятливих умов для розвитку підприємницької діяльності чи створення умов для економічного зростання. Це відбувається завдяки заохоченню підприємницької ініціативи, ефективному використанню місцевих ресурсів, розширенню податкової бази місцевих бюджетів. Визначальна

особливість місцевого економічного розвитку полягає у використанні потенціалу місцевих людських, фінансових, інституційних і фізичних ресурсів, їх зосередженні на підтримці місцевих ініціатив у процесі розвитку задля розширення сфери зайнятості та стимулювання підвищеної економічної активності [3, с. 20-21].

Концепція – це система поглядів, понять про ті чи інші явища або процеси, спосіб їхнього розуміння, тлумачення. Основна ідея будь-якої теорії, головний задум; ідея чи план нового, оригінального розуміння; конструктивний принцип художньої, технічної та інших видів діяльності. Для розкриття змісту концепція необхідно охарактеризувати особливості її генези, онтології, логіко-гносеологічний прикмет і праксеології. У генет. плані концепція – поняття як форма знання. Тривалий час у теорії пізнання концепція розглядали як форму знання, що виражає істотне в мисленні. У цьому плані концепція протиставляли відчуттям, сприйманням, уявленням та судженням, що виражають окремі прикмети [4]

Останнім часом дедалі більшого поширення набуває концепція МЕР на основі децентралізації, з більшою місцевою автономією щодо широкого кола питань, зміщенням фокусу з національної на регіональну чи місцеву політику.

Децентралізація стала тим інструментом, який спонукає місцеву владу до фокусування на вирішенні питань місцевого значення, визначенні та використанні конкурентних переваг території та, зрештою, здійсненні стратегічного економічного вибору щодо базової моделі розвитку.

Науковцями розроблено концепції місцевого економічного розвитку, які ми узагальнили у таблиці 1.

*Таблиця 1*

### **Концепції місцевого економічного розвитку**

Концепція	Особливості застосування
Економічний розвиток як результат управління з позицій влади	Визнання пріоритетними в МЕР суб'єктивних чинників: характеру, методів та особливостей управління. Водночас найефективнішим у сучасних умовах є демократичний стиль управління, заснований на співпраці, тобто на рівноправних стосунках усіх суб'єктів економічного розвитку (влади, бізнесу, громади) задля досягнення спільно визначених цілей.
Економічний	Роль бізнесу в економічному розвитку є визначальною, якщо

Концепція	Особливості застосування
розвиток як процес сприяння підприємницькій активності	порівнювати з органами управління, іншими соціальними групами. Проте саме місцеві органи влади, відповідаючи за підтримку та розвиток підприємництва, можуть забезпечити умови для економічного зростання. Головними чинниками МЕР є капіталовкладення (інвестиції), недоторканність приватної власності, партнерство бізнесу і влади.
Економічний розвиток як економічне зростання	Економічний розвиток розглядається як система, що перетворює ресурси — землю, робочу силу і капітал — у валовий внутрішній продукт. Для розроблення політики МЕР формують сталу співпрацю місцевих органів влади з профспілками та бізнес-структурами, ділові інтереси яких пов'язані із цією місцевістю. Завданням МЕР за таких умов є якнайефективніше використання місцевих ресурсів.
Економічний розвиток як реалізація людського потенціалу	Головним завданням економічного розвитку є реалізація людського потенціалу як найважливішого чинника економічного зростання. Підкреслюється, що економіка — це насамперед люди. Через це питання соціальної політики, спрямовані на забезпечення якісної освіти, професійної підготовки, покращення якості робочих місць тощо, виходять на перший план.
Економічний розвиток як збереження природного й соціального середовища	Визначальним є право суспільства на власне середовище, яке має як соціальні, так і природні характеристики, що доповнюють одна одну. Пріоритет має соціальна відповідальність перед економічною автономією, децентралізоване демократичне управління перед ієрархічними структурами централізованого або корпоративного управління. Під час планування МЕР особливу увагу приділяють не зовнішнім економічним стимулам, а місцевим інтересам і тим внутрішнім можливостям, які сприяють розвитку територіальної громади.
Економічний розвиток як спосіб досягнення соціальної справедливості	Соціальні цілі є домінантними під час вироблення політики економічного розвитку. Досягнення соціальної справедливості доповнює та посилює інші уявлення про економічний розвиток, зокрема підкреслюючи важливість розвитку людських ресурсів, забезпечення соціального партнерства та широкої співпраці людей у громаді. МЕР розглядається як результат спільної діяльності всіх представлених у межах територіальної громади соціальних груп.

*\*Систематизовано за дослідженнями автора.*

Погоджуючись із визначеними концепціями, ми вважаємо, що необхідно координувати процес реалізації місцевого потенціалу, відтворення й розвитку місцевих ресурсів, регулювати й стимулювати господарську діяльність на відповідній території. Це можливо тільки тоді, коли місцеві органи влади мають відповідні повноваження, забезпечені ресурсами та інституціями. Тому децентралізація є одним із ключових процесів для повноцінної реалізації

принципів місцевого економічного розвитку у діяльності місцевих органів влади [5, с. 25].

### **Список використаних джерел**

1. Балдич Н., Гринчук Н., Ходько Н., Чорній Л., Глібіщук Я. Практичний посібник. Місцевий економічний розвиток: моделі, ресурси та інструменти фінансування. Частина 1. 2020, Ст. 20-21 [https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/601/PLEDDG\\_LED\\_Finance\\_Guide\\_Part\\_1.pdf](https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/601/PLEDDG_LED_Finance_Guide_Part_1.pdf) [1/]

2. Матвієнко В.М., Ковтун О.Ю. Програма розвитку Організації Об'єднаних Націй // Українська дипломатична енциклопедія: У 2-х т./ Редкол.:Л. В. Губерський (голова) та ін. — К.:Знання України, 2004 — Т.2 — 812с. ISBN 966-316-045-4[2]

3. Балдич Н., Гринчук Н., Ходько Н., Чорній Л., Глібіщук Я. Практичний посібник. Місцевий економічний розвиток: моделі, ресурси та інструменти фінансування. Частина 1. 2020, Ст. 20-21 [https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/601/PLEDDG\\_LED\\_Finance\\_Guide\\_Part\\_1.pdf](https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/601/PLEDDG_LED_Finance_Guide_Part_1.pdf) [3]

4. Рижко В.А., Енциклопедія сучасної України.

5. Балдич Н., Гринчук Н., Ходько Н., Чорній Л., Глібіщук Я. Практичний посібник. Місцевий економічний розвиток: моделі, ресурси та інструменти фінансування. Частина 1. 2020, Ст. 25 [https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/601/PLEDDG\\_LED\\_Finance\\_Guide\\_Part\\_1.pdf](https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/601/PLEDDG_LED_Finance_Guide_Part_1.pdf) [5]

**Федорчук Наталія,**  
канд.екон.наук, доцент,  
докторант кафедри економіки, підприємництва,  
торгівлі та біржової діяльності  
Подільський державний аграрно-технічний університет,  
м. Кам'янець-Подільський

## **ЛОГІСТИКА У АГРОСЕКТОРІ**

Україна має усі необхідні складові для подальшого нарощування і використання потенціалу зростання агробізнесу. Це стосується, перш за все, не тільки збільшення експорту сировини, але й готової продукції, а також і використання передових сільськогосподарських машин, технологій вирощування та збирання врожаю, поліпшення логістичної складової, яка повинна допомогти мінімізувати втрати на кожному етапі та процесі.

Логістику визначають як теорію і практику управління матеріальними та інформаційними потоками, які забезпечують досягнення загальних цілей фірми за найменших витрат ресурсів. На сьогодні логістика залишається все ще «проблемним» фактором у сільськогосподарському секторі, де має місце й дефіцит сучасних елеваторів, і низька якість дорожньої інфраструктури, недостатні інвестиції у модернізацію залізничного і автомобільного транспорту. Саме тому практично по усіх ділянках цього процесу у нашій державі є резерви для поліпшення показників, а значить і для подальшого зростання [1, С.348].

Після введення повноцінної Зони Вільної Торгівлі (ЗВТ) з Європейським Союзом змінюються конкурентні умови для аграрного бізнесу, у тому числі і для виробників харчової продукції. Ринки країн ЄС стають ближче і відкривають більше можливостей для нових напрямків і нового продукту, виробленого в Україні. Девальвована національна валюта дещо пом'якшила конкурентну боротьбу для наших підприємств і дає можливість виходити на нові ринки (Китай, Індія, Іран, Єгипет і інші), підвищувати якість продукції та ефективність виробництва. Поступове відкриття нових ринків для сільськогосподарських товарів продовжить важливі процеси диверсифікації



експорту та допоможе уникнути надалі залежність від ринку окремої країни, як це було у випадку з Російською Федерацією.

Тому українським компаніям доведеться докласти великих зусиль і вкласти значні кошти у модернізацію свого виробництва, маркетингову політику, пошук нових партнерів, поліпшення якості продукції. Необхідність зростання експорту готової продукції дозволить відкривати нові виробництва у країні і створювати нові робочі місця, розвивати інфраструктуру, залучати нові інвестиції і розвивати нові технології. Логістика вже перебудовується під нові ринки, пропонуючи нові системи постачання, відкриваючи нові транзитні можливості, встановлюючи нові партнерські відносини з новим транспортним коридором.

Згідно із дослідженням Світового Банку, за останні роки Україна опинилася на 102 місці із 155 країн світу за індексом ефективності логістики в агросекторі (Logistics performance index), в той час як Польща займає 30 місце у цьому рейтингу [2]. Через неефективну логістику сьогодні українські аграрії втрачають близько 20 дол. на тонні виготовленої продукції. А це у річному еквіваленті при нинішніх оборотах українського експорту сягає 600 млн. дол. На даний момент витрати на логістику в АПК України на 30% перевищують даний показник у США і на 40% у країнах ЄС [2].

Отже, оскільки Україна, як країна з досить великим потенціалом у агросекторі, планує нарощувати свій потенціал експорту зерна та іншої сільськогосподарської продукції уже у найближчому майбутньому, тому варто приділяти особливу увагу розвитку агрологістики та збільшенню її ефективності.

#### **Список використаних джерел:**

1. Андрійчук В.Г. Економіка підприємств агропромислового комплексу: підручник. К. : КНЕУ, 2013. С. 348.
2. Логістика як конкурентна перевага у розвитку агробізнесу в Україні. URL: <https://agropolit.com/blog/58-logistika-yak-konkurentna-perevaga-u-rozvitku-agrobiznesu-v-ukrayini>.

**Хващевская Алеся,**

Соискатель высшего образования 3 курса  
специальности «Менеджмент (информационный)»

Научный руководитель: **Бородинская Е.М.,**

к.э.н., доцент кафедры менеджмента и маркетинга,  
Белорусского государственного аграрного технического университета,  
г. Минск

## **УСЛОВИЯ И ФАКТОРЫ, СПОСОБСТВУЮЩИЕ ВНЕДРЕНИЮ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В АГРАРНОМ ПРОИЗВОДСТВЕ БЕЛАРУСИ**

Интернет и информационно-коммуникационные технологии стремительными темпами проникают во все сферы жизнедеятельности человека, от медицины до бизнеса и сельского хозяйства. С 2017 г. Беларусь взяла курс на цифровизацию: подразумевается, что IT-технологии должны стать одной из главных элементов новой экономической модели.

В Беларуси для проведения цифровизации разработан ряд нормативно-правовых актов: Декрет № 8 «О развитии цифровых технологий», Государственная программа «Цифровое развитие Беларуси» на 2021-2025 гг. Кроме этого, функционирует Парк высоких технологий как главный институт цифровых преобразований в стране, многократно ставился вопрос о формировании Министерства цифровой экономики.

Названные выше нормативно-правовые акты дают большие возможности для развития цифровых технологий. Например, Декретом № 8 созданы благоприятные условия для развития в нашем государстве технологии блокчейн и криптовалют, что практически сразу привело к росту экспорта Парка высоких технологий: в первом полугодии 2018 г. рост на 40% без учета прибыли новых компаний.

На изменение институциональной сферы АПК в Республике Беларусь оказывает воздействие Государственная программа «Цифровое развитие Беларуси» на 2021–2025 годы, которая включает такие подпрограммы, как «Информационно-аналитическое и организационно – техническое сопровождение цифрового развития», «Инфраструктура цифрового развития» и «Цифровое развитие отраслей экономики» и др. [1]. Программа также предполагает стимулирование экспорта услуг в сфере ИКТ, внутреннего спроса реального сектора экономики, сферы услуг, социальной сферы, сферы государственного управления на качественные IT-услуги.

Но в случае если исследовать нормативно-правовые акты, и, в частности, программу развития цифровой экономики, то можно заметить, что главный акцент в развитии и внедрении цифровых технологий сделан в сторону создания информационно-коммуникативной инфраструктуры и условий для электронной коммуникации между государственными органами, бизнесом и гражданами.

Но в случае если исследовать нормативно-правовые акты, и, в частности, программу развития цифровой экономики, то можно заметить, что главный акцент в развитии и внедрении цифровых технологий сделан в сторону создания информационно-коммуникативной инфраструктуры и условий для электронной коммуникации между государственными органами, бизнесом и гражданами.

Формирование умного сельского хозяйства обещает и немалый финансовый результат. Таким образом, согласно мнению Министерства сельского хозяйства РФ комплексная цифровизация сельскохозяйственного производства даст возможность аграриям уменьшить расходы на 23% [3]. А согласно Accenture, результатом введения общих облачных сервисов для сельского хозяйства способно стать удвоение прибыли, получаемой с гектара [2].

В соответствии с выводами Accenture, всемирной компании, предоставляющей обслуживание в сфере стратегии, административного

консалтинга, информационных технологий и аутсорсинга, возможное решение проблемы развития цифровых технологий в мировом сельском хозяйстве находится в сфере формирования интегрированных облачных сервисов, что сформирует предпосылки для значительного ускорения цифровизации сельского хозяйства. Подобные сервисы возьмут на себя получение данных от цифровых блоков сельскохозяйственного оборудования и обеспечат их совместимость, позволят использовать информацию, которая может быть полезна одновременно всем сельскохозяйственным предприятиям региона – дистанционное зондирование земли, гиперспектральная аэрофотосъёмка, данные прогноза погоды и др. Преимуществом такого облачного сервиса будет маркетинговая и логистическая поддержка сельскохозяйственных товаропроизводителей. Доступ к информации уменьшит риски, а также обеспечит вероятность обладать реальными ценами, необходимостью и наличием продукции сельскохозяйственного раздела, уменьшит расходы на услуги посредников, упростит построение транспортной логистики [2].

Можно выделить несколько базовых условий, требуемых с целью применения цифровых технологий и, соответственно, для реализации цифровых преобразований в сельскохозяйственном секторе. Это наличие инфраструктуры и подключенности (абоненты мобильной связи, электроснабжении, сетевое покрытие, доступ к сети Интернет), экономическая доступность, уровень образования (образование в сфере ИКТ, грамотность).

Доступ к цифровым технологиям способен предоставить мелким фермерским хозяйствам и другим сельскохозяйственным компаниям значительные преимущества во взаимосвязи с поставщиками, доступа к информации, способности найма талантливых сотрудников, доступа к услугам поддержки – образовательным, юридическим, финансовым – и, что особенно немаловажно, к рынкам и покупателям.

Наравне с базовыми критериями, существует несколько важных факторов, способствующих цифровизации сельского хозяйства. Три ключевых фактора – это применение фермерами, а также работниками отраслей

распространения сельскохозяйственных знаний сети Интернет и мобильных сетей; умение сельского населения использовать цифровые технологии; культурная среда, подталкивающая сельских предпринимателей к внедрению цифровых технологий и инноваций.

С распространением высокоскоростной сети Интернет и телефонов с выходом в сеть Интернет, мобильные приложения, социальные сети и цифровые платформы набрали существенный потенциал в части расширения доступа жителей сельских районов к информации и услугам. При этом, однако, многие мелкие фермеры в развивающихся странах на сегодняшний день не имеют доступа к цифровым технологиям и не имеют навыков их использования.

Уже через несколько лет, благодаря цифровизации аграрного сектора, сельское хозяйство и производство продуктов питания значительно улучшат свои позиции. Она может способствовать развитию экономических, экологических и социальных благ, но в то же время вызывать ряд проблем. Неравенство в доступе к цифровым технологиям и услугам означает риск цифрового разрыва. Существует риск, что мелкие фермерские хозяйства и другие контрагенты аграрного сектора могут не успеть за преобразованиями. В данном случае мы подразумеваем не только компьютерную неграмотность и доступ к цифровым ресурсам, но также непродуктивность и различные аспекты экономической и социальной интеграции. Однако для получения эффекта, внедрения одних только технологий недостаточно. Для успешного внедрения цифровизации, должны быть созданы все необходимые условия, такими системами как общественными, экономическими и политическими.. Согласно “закону технологического прорыва” - технологии изменяются по экспоненте, в то время как экономические и социальные изменения носят линейный характер и не успевают за технологическими [4]. Особо важно работать над обеспечением необходимых для осуществления цифровизации условий в сельских районах.

### **Список использованных источников**

4. Государственная программа «Цифровое развитие Беларуси» на 2021-2025 гг. // Эталон-Беларусь [Электронный ресурс] / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2021.
5. Тренды цифровых технологий в АПК // Международный независимый институт аграрной политики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://мниап.рф/analytics/Trendy-cifrovyyh-tehnologij-v-APK/>. – Дата доступа 26.04.2021.
6. Давлетшин И. Цифровой передел. Преимущества и риски цифровизации сельского хозяйства / И. Давлетшин, А. Трофимов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.agroinvestor.ru/companies/a-z/agrotekhnika-itekhnologii/>. – Дата доступа 26.04.2021.
7. Корпоративный учебный центр [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.itweek.ru/management/article/detail.php?ID=110620>. – Дата доступа 26.04.2021.

**Храплива Роксолана,**  
здобувач вищої освіти ОС «Бакалавр»  
спеціальності «Фінанси , банківська справа та страхування»  
Науковий керівник: **Нісходовська О.Ю.,**  
канд. екон. наук, доцент кафедри економіки,  
підприємництва, торгівлі та біржової діяльності  
Подільський державний аграрно-технічний університет,  
м. Кам'янець-Подільський

## **СПІВВІДНОШЕННЯ ПОНЯТЬ ПУБЛІЧНЕ І ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ ТА ПУБЛІЧНЕ АДМІНІСТРУВАННЯ В ДЕРЖАВНОМУ СЕКТОРІ**

Сам термін *«публічне управління»* (з англ. public management) вперше застосував англійський державний службовець Десмонд Кілінг у 1972 р., який трактував його наступним чином: публічне управління – це пошук у найкращий спосіб використання ресурсів задля досягнення пріоритетних цілей державної політики.

В загальному ж значенні, термін *«публічне управління»* має свою специфіку:

1. Спирається на державну владу, підкріплюється і забезпечується нею.
2. Поширюється на все суспільство і за його межі у сфері проведення державної міжнародної політики. Саме держава шляхом законодавчої діяльності встановлює основні, загальні й типові правила поведінки людей.
3. Публічне управління діє системно та неперервно, поєднуючи функціонування таких структур, як механізм держави, державний апарат, державну службу.

У літературі можна знайти багато різних визначень публічного адміністрування та публічного управління, проте найчастіше ми використовуємо таке: публічне управління – це організуючий і регулюючий

вплив держави на суспільну життєдіяльність людей з метою її впорядкування, збереження чи перетворення, опираючись на владну силу, яку обмежує дієвий суспільний контроль. Щоб розкрити суть значення «публічне адміністрування» звернемося до етимології слів. Адміністрування саме по собі є управлінською діяльністю, оскільки латинське слово «administratio» означає «служіння», «допомога», «управління». Адміністрування – це прерогатива виконавчих органів влади або державних службовців, наділених державно-владними повноваженнями. (державний службовець).

Іншими словами, публічне адміністрування – регламентована законами та іншими нормативно-правовими актами діяльність суб'єктів публічного адміністрування, спрямована на здійснення законів та інших нормативно-правових актів шляхом прийняття адміністративних рішень, надання встановлених законами адміністративних послуг. Згідно з енциклопедією державного управління, публічне адміністрування є різновидом управлінської діяльності інституцій публічної влади, завдяки якій держава та громадянське суспільство забезпечують самокерованість усієї суспільної системи та її розвиток у певному, визначеному напрямку [4, с. 489].

Існує таке поняття як публічна адміністрація – це система публічних інституцій та їх діяльності; є сукупністю державних і недержавних суб'єктів публічної влади, ключовими структурними елементами котрої є, органи виконавчої влади і виконавчі органи місцевого самоврядування.

Існують також і механізми публічного адміністрування – це спеціальні засоби, що забезпечують здійснення регулюючого впливу публічних адміністрацій на соціально-економічні територіальні системи різних рівнів (села, селища, райони у містах, міста, райони, області, Автономна республіка Крим) з метою забезпечення гідних умов життєдіяльності людей, що проживають у державі, та громадян України, що тимчасово проживають за її межами. Технологія публічного адміністрування полягає у детальному описі дій, для досягнення певної мети. Чітко прописані у технології процедури здійснення публічного адміністрування регламентують напрямок та



послідовність дій працівників, виключають використання неефективних прийомів, надають керівникам впевненості щодо раціональності дій підлеглих та отримання бажаного результату.

В. Мартиненко вважає, що публічне адміністрування є формою реалізації публічного управління, яке здійснюють представницькі органи демократичного врядування через свої виконавчі структури [5, с.20-21]. Колесникова К. розглядає публічне адміністрування як складову публічного управління (врядування), метою якого постає розвиток держави на засадах демократії з використанням ефективних новітніх методів і технологій управління та направлених на забезпечення громадян на рівні світових стандартів [6].

Отже, публічне адміністрування поєднує державне та публічне управління, складає сукупність інституцій та органів виконавчої влади, які реалізують рішення уряду.

### **Список використаних джерел**

1. Атаманчук Г.В. Теория государственного управления. Курс лекций / Г.В. Атаманчук. - М. : Омега-Л, 2004. – 584 с.
2. Бакуменко В. Д. Державно-управлінські рішення : Навчальний посібник / В. Д. Бакуменко. - К. : ВПЦ АМУ, 2011. – 444 с.
3. Василенко И.А. Государственное управление в странах Запада; США, Великобритания, Франция, Германия : учеб. пособие / И.А. Василенко. – М : Логос, 2000. – 200 с.
4. Бахрах Д. Н. Административное право / Д. Н. Бахрах, Б. В. Россинский, Ю. М. Стариков. – М.: Норма, 2008. - 816с.
5. Міненко М.А. Трансформація системи державного управління в сучасній моделі регулювання суспільства /М.А. Міненко// Державне управління: удосконалення та розвиток. Електронне фахове видання URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=581>
7. Колесникова К. Співвідношення державного управління та публічного адміністрування у процесі суспільної трансформації /К. Колесникова// Публічне управління URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/putp/2013-3/doc/1/06.pdf>

**Цвігун Максим,**  
здобувач вищої освіти ОС «Магістр»  
спеціальності «Менеджмент»  
Науковий керівник: **Чикуркова А.Д.,**  
д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри менеджменту,  
публічного управління та адміністрування  
Подільський державний аграрно-технічний університет  
м. Кам'янець-подільський

### **ОЦІНКА ІМІДЖУ ПІДПРИЄМСТВА**

Імідж підприємства залежить від результатів його господарювання, що являють собою об'єктивне підґрунтя для прийняття управлінського рішення щодо забезпечення його зростання. Тому в процесі інформаційної взаємодії важливо мати об'єктивні дані про можливості і здобутки суб'єктів господарювання, що створюють загальне уявлення про їх діяльність та становлять об'єктивну складову іміджу [1,3].

Кількісне дослідження об'єктивної складової іміджу підприємства доцільно здійснювати з використанням багатовимірного факторного аналізу. У другому розділі магістерської роботи було доведено, що найбільш повну інформацію про підприємство суб'єкти зовнішнього середовища взагалі й партнери зокрема можуть отримати, аналізуючи результати використання всіх видів ресурсів та здобутки інноваційної діяльності як підґрунтя управління його розвитком. Але використовувати всі показники, які проаналізовані у другому розділі, є недоцільним, оскільки було доведено їх різну значущість. Тому виникає об'єктивна необхідність в остаточному уточненні складу показників, що характеризують об'єктивну складову іміджу. В якості інструменту доцільним є використання багатовимірного факторного аналізу, що дозволяє сконцентрувати інформацію про об'єктивні дані, які мають безпосередній вплив на формування іміджу підприємства, не змінюючи сутності інформації, не стикаючись з її втратами, а ущільнюючі обсяги [4,5].

З метою практичного підтвердження висунутих положень про склад показників об'єктивної складової іміджу, який включає всі види економічних ресурсів (фінансові, матеріальні, людські, інформаційні) і характеризує складову у тактичному періоді та результати інноваційної діяльності як підґрунтя розвитку, що характеризує об'єктивну складову у стратегічному періоді, були відібрані для аналізу показники, які наведені у табл.1.

Таблиця 1

**Система показники для факторного аналізу за ресурсним та інноваційним напрямом, що характеризують імідж підприємства**

Показник	Код
Ресурсний напрям	
Фінансові ресурси	
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	X1
Рентабельність сукупного капіталу	X2
Чиста рентабельність продажу	X3
Коефіцієнт фінансової автономії	X4
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	X5
Коефіцієнт фінансового ризику	X6
Матеріальні ресурси	
Коефіцієнт придатності основних фондів	X7
Коефіцієнт оновлення основних фондів	X8
Фондоозбросність	X9
Питома вага матеріальних витрат у загальних витратах на виробництво	X10
Людські ресурси	
Питома вага працівників у віці від 29 до 50 років	X11
Питома вага працівників, навчених новим професіям	X12
Питома вага працівників, що підвищили кваліфікацію в звітному році	X13
Питома вага витрат на оплату праці в загальних витратах на виробництво	X14
Інформаційні ресурси	
Питома вага витрат на маркетинг і рекламу в загальному обсязі витрат на інновації	X15
Питома вага інвестицій на інформатизацію до загального обсягу інвестицій	X16
Питома вага інвестицій на програмне забезпечення в загальному обсязі інвестицій на інформатизацію	X17
Питома вага інвестицій на обчислювальну техніку в загальному обсязі інвестицій на інформатизацію	X18
Питома вага інвестицій в нематеріальний основний капітал в загальному обсязі інвестицій в основний капітал	X19
Інноваційний напрям	
Питома вага працівників, що виконують науково-технічну роботу	X20
Питома вага поточних витрат на технологічні інновації в загальному обсязі витрат на інновації	X21
Питома вага довгострокових інвестицій на технологічні інновації в загальному обсязі витрат на інновації	X22
Питома вага витрат на дослідження і розробки (без амортизації) в загальному обсязі витрат на інновації	X23
Питома вага витрат на технологічну підготовку виробництва в загальному обсязі витрат на інновації	X24
Питома вага витрат на машини, обладнання, інструменти, інші основні фонди і капітальні витрати, пов'язані з впровадженням інновацій, в загальному обсязі витрат на інновації	X25
Питома вага власних інвестицій на технологічні інновації в загальному обсязі інвестицій на інновації	X26
Питома вага інших джерел фінансування інноваційної діяльності в загальному обсязі інвестицій на інновації	X27

Джерело: [2,3].

За допомогою пакету Statistica Neural Networks (StatSoft Inc.), який надає широкі можливості вибору різних типів мереж, може бути проведено конструювання та дослідження моделей оцінювання іміджу підприємства для

визначення найбільш придатної моделі для прогнозування інтегрального показника об'єктивної складової іміджу підприємства. У якості вхідних показників моделей використано часткові показники об'єктивної складової іміджу підприємств згідно з результатами факторного аналізу, а вихідним – розрахований інтегральний, що її характеризує. Обґрунтування найбільш придатних за архітектурою та характеристиками моделей проводиться в інтерактивному режимі на основі аналізу їх чутливості до кожного з вхідних показників за допомогою модулю Sensitivity Analysis (Аналіз чутливості).

### **Список використаних джерел**

1. Колодка А. В. Аналіз методичних підходів до оцінки іміджу промислового підприємства. Наука й економіка. 2017. № 2(34). С. 81-87.
2. Королько В.Г. Стратегічний маркетинг [Текст]: Навч. посіб. К.: Вид-во КНЕУ, 2005. 152 с
3. Прокопчук Л.М., Чикуркова А.Д., Ногачевський О.Ф. Формування і розвиток системи корпоративного управління в акціонерних товариствах: теорія, методика і практика: Кам'янець-Подільський: Видавець ПП Зволейко Д.Г., 2014. 173 с.
4. Чикуркова А.Д., Горіховський М.В. Система управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств. Міжнародний науковий журнал «Економічний дискурс». 2019. №1. С.70-78.
5. Chykurkova A., Belko I. Current status and development of agribusiness in Ukraine. Buletinul Științific al Universității de Stat „Bogdan Petriceicu Hasdeu” din Cahul / (ediție semestrială ). Seria „Științe Economice”. Cahul, Republica Moldova. 2015. №2(14). P. 31-35.

**Черней Олександр,**  
здобувач вищої освіти ОС «Бакалавр»  
спеціальності «Транспортні технології»  
Науковий керівник: **Мушеник І.М.,**  
канд. екон. наук, доцент кафедри математичних дисциплін,  
інформатики і моделювання  
Подільський державний аграрно-технічний університет  
м. Кам'янець-Подільський

## **МЕТОДИ СИСТЕМНОГО АНАЛІЗУ СКЛАДНИХ СИСТЕМ РІЗНОЇ ПРИРОДИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА РИЗИКІВ**

У сучасному світі розвиток промисловості, соціальних, економічних та фінансових систем суттєво залежить від здатності адекватно оцінювати і прогнозувати ризики та пов'язані з ними втрати. Ризик – це властивість, притаманна будь-яким видам діяльності, яка описує множинну зміну стійкості системи і проявляється у вигляді імовірнісної невизначеності реалізації її цільових функцій. Різноманітність множини факторів ризиків та їх проявів, вартість засобів та недостатня швидкість процедур оцінювання ризиків ускладнюють можливість їх ефективного опрацювання. Значними практичними проблемами сьогодні є відсутність достатньої статистичної інформації, науково обґрунтованих рекомендацій для оцінювання і зменшення ризиків, складність формалізації задачі аналізу, недостатність математичного апарату для прогнозування ризиків, недосконалість існуючих систем підтримки прийняття управлінських рішень у ризиковій ситуації. Успішність управління фінансовими системами суттєво залежить від якості оцінювання і прогнозування фінансових ризиків. Фінансові ризики (ФР) – це ймовірність виникнення фінансових наслідків в ситуації невизначеності умов функціонування фінансових систем, вони тісно пов'язані з інформаційними і предметними ризиками різних сфер діяльності.

Системний підхід як загальний методологічний напрям наукових досліджень дозволяє провести всебічний аналіз досліджуваної складної системи, враховуючи її цілісність, цілеспрямованість, складність організації, взаємодію із зовнішнім середовищем, виконати глибинний аналіз всіх сторін функціонування, знайти шляхи вирішення системних проблем [2, с.27].

Формулювання вимог до системи та до методології розв'язування проблем досягається шляхом визначення основних положень, або принципів системного підходу, які є досить загальними твердженнями, що узагальнюють досвід роботи людини зі складними системами. Такими принципами є наступні:

*Принцип остаточної (глобальної) мети:* глобальна мета системи має абсолютний пріоритет.

*Принцип єдності:* сумісний розгляд системи і як цілого, і як сукупності компонентів (елементів, підсистем, системотворчих відношень).

*Принцип модульності:* в багатьох випадках в системі доцільно реалізувати декомпозицію на складові (модулі) різного ступеня загальності та розглядати її як сукупність модулів та зв'язків між ними.

*Принцип ієрархії:* в більшості випадків в системі доцільно реалізувати ієрархічну побудову та (або) впорядкування (можливий напівпорядок) її складових за важливістю.

*Принцип функціональності:* структура системи та її функції повинні розглядатися сумісно з пріоритетом функції над структурою.

*Принцип розвитку:* необхідно враховувати змінність системи, її здатність до розвитку, розширення, заміни складових, накопичення інформації.

*Принцип децентралізації:* в управлінні системою співвідношення між централізацією та децентралізацією визначається призначенням та метою системи.

*Принцип невизначеності:* невизначеності та випадковості повинні братися до уваги при визначенні стратегії та тактики розвитку системи [1, с. 252].

Здебільшого доводиться приймати рішення на основі неповної інформації,

використовуючи досвід та інтуїцію. В окремих випадках у системах може не бути супідрядних відносин, а взаємодія відбувається лише «по горизонталі», наприклад міждержавні відносини, зв'язки між підприємствами. На особливу увагу заслуговує поділ систем на відкриті та закриті (замкнені). Для відкритих систем основною особливістю є здатність до обміну із середовищем речовиною, енергією та інформацією. Для таких систем використовується ентропійний підхід, що характеризує ступінь неупорядкованості, розвиток системи зі зростанням ентропії призводить до її руйнування. В одних системах цілі можуть задаватися зовні (закриті системи), в інших — формуватись усередині (відкриті, із самоорганізацією).

Закономірності великих чи складних систем дають змогу розглянути їхні основні властивості незалежно від фізичної природи (стійкість, розвиток, адаптація, саморегулювання та ін.) [3, с. 41].

Це закономірності функціонування та розвитку систем, загальносистемні оцінки, які характеризують їхні принципові особливості побудови, функціонування та розвитку.

### **Список використаних джерел**

1. Вітлінський В. В., Великоіваненко Г. І. Ризикологія в економіці та підприємництві: монографія. Київ: КНЕУ, 2004. 480 с.
2. Кузнєцова Н. В., Бідюк П. І. Інформаційна технологія аналізу фінансових даних на основі інтегрованого методу. *Системні дослідження та інформаційні технології*. 2011. № 1. С. 22–33.
3. Мушеник І.М. Моделі оптимізації господарської діяльності підприємств аграрного сектору. *Моделювання регіональної економіки*. Плай, 2013. №1 (21). С. 39-46.

**Чернійчук Микита,**  
здобувач вищої освіти ОС «Бакалавр»  
спеціальності «Публічне управління та адміністрування»  
Науковий керівник: **Дергач А.В.,**  
к.держ.упр., старший викладач кафедри  
виробничого та інвестиційного менеджменту  
Національний університет біоресурсів  
і природокористування України,  
м. Київ

## **ЄВРОПЕЙСЬКІ ПРАКТИКИ ВИРІШЕННЯ МОВНОГО ПИТАННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ**

Останнім часом питанню мовної політики надають все більше уваги у зв'язку з глобальною міграцією. Численні дискусії щодо мовних проблем ведуться в Європі багато років. У розширеному Європейському Союзі, де для спрощення комунікації користуються двома-трьома мовами, з'являється загроза забуття мов меншин. У ЄС правам мовних меншин не приділялося належної уваги. Відносно реалізації права на використання мов меншин державними органами, зокрема, у Європі дане питання стикається з низкою труднощів щодо моніторингу реальної практики, точної статистики та конкретних національних ситуацій.

Перераховані проблемні питання стали об'єктом європейської політики, було прийнято низку документів (ACFC Opinion; Recommendation on Linguistic; Report of the Committee).

Оцінюючи виконання державами власних зобов'язань стосовно використання мов меншин владними органами, були сформульовані заходи для їх покращення [1]. З моніторингових звітів (серед яких ACFC Opinion) стає очевидною проблема відсутності чіткості в законодавчій базі, що посилюється слабкою структурою політики використання мов меншин і економічних



обмежень, в тому числі витрати на переклад документів. Незважаючи на існування загальної бази з реалізації цього права, воно не функціонує швидше через відсутність заохочувальних заходів з його реалізації та через те, що його здійснення більшою мірою залежить від готовності місцевих органів влади [2].

Таким чином, було б логічним при наборі державних службовців зосередитися на тих, хто володіє мовами меншин у випадках, коли це є необхідним для виконання конкретних обов'язків. Позитивним прикладом стимулювання є Словенія, де знання мови меншини винагороджується фінансово (підвищення заробітної плати за активне використання мови на 6 % і за пасивне знання – 3%) (ACFC Opinion, p. 52) [3].

В Угорщині існує застереження з боку державних органів щодо документів мовами меншин, оскільки ті не є організаційно готовими до обробки таких документів. Прозорість у питанні зобов'язань місцевих органів влади також суттєво сприятиме зменшенню непорозуміння навколо використання мови.

Чудовим зразком є модель для наслідування заходів, вжитих датським урядом щодо громадян, що спілкуються німецькою. Ці заходи (на прикладі Державного офісу регіону State County Office) передбачають що (Report of the Committee, p. 85):

- одна третина працівників офісу вільно володіють німецькою мовою;
- для документів німецькою мовою від заявників не вимагається переклад;
- на електронні листи, отримані німецькою мовою, відповідь надається німецькою мовою;
- особлива увага при процедурі підбору персоналу приділяється навичкам володіння німецькою мовою кандидатів;
- при плануванні відпусток офіс гарантує, що в будь який час є принаймні один співробітник, який володіє німецькою мовою [1].

Не менш важливим є приклад Польщі, де на польській мові мусить бути кожен текст угоди, підписаний на території держави, реклама продуктів, податкова інформація тощо. Важлива подія у просуванні польської мови та культури у світі сталася під час VI світового конгресу полоністів. Представники

чотирьох міністерств на спільній зустрічі представили новий проект уряду Беати Шидло. Уряд ухвалив рішення про створення однієї комісії при Міністерстві закордонних справ, яка відтепер буде проводити мовну політику. Особливої уваги заслуговує той факт, що очолити її повинен не представник уряду, а авторитетний професор [1].

В нашій країні є зобов'язанням знання кожним громадянином державної мови, проте не підкріплене сертифікацією рівня знань у порівнянні з Європейським Союзом. Сучасна мовна політика в Україні, на думку автора, повинна мати мовознавче підґрунтя, якого сьогодні не вистачає. Таким чином, в сучасній ситуації, саме двомовність має бути нормою, а одномовність – відхиленням від неї [1; 4]. Постає логічне питання: як зробити так, щоб громадяни України самі схотіли розмовляти українською мовою у своїй державі? Відповідь можна отримати лише через соціолінгвістичні дослідження мотивації мовної поведінки. Такі дослідження автор статті проводив двічі, останній – з кінця лютого 2015 до вересня 2016 року. В обох дослідженнях взяло участь по 1000 респондентів. Відповіді респондентів другої групи, отримані роком пізніше, дали такий результат:

- рідною: українською – 18,7%, польською – 1,6%, російською – 6,9%;
- польською, тому що подобається ця мова – 0,6%;
- польською, щоб краще володіти цією мовою – 1%;
- залежно від того, якою мовою розмовляє співрозмовник – 39,8%;
- в Україні – українською, у Польщі – польською – 22,7%;
- в Україні – російською, у Польщі – польською – 5,5%;
- немає різниці – 2%;
- іншою мовою, щоб краще нею володіти – 1%.

Порівнюючи відповіді респондентів, можна зробити висновок, що росте тенденція не приділяти значної уваги мові спілкування, тим самим надаючи співрозмовнику право вибирати мову. Молоде покоління добре знає рідну мову, принаймні краще, ніж раніше. Держава має замінити символічний характер української на реальний статус головної мови у всіх сферах. Щоб зробити це

ефективно, українська влада повинна створити аналог естонської та польської Ради Української Мови, куди мають увійти відомі у світі вітчизняні мовознавці з високим авторитетом як в Україні, так і світі. Окрім цього, українській мові бракує міжнародного престижу, який мова може отримати після запровадження сертифікаційної програми як іноземної. У майбутньому українське суспільство, дізнавшись, що так багато людей у світі підтверджують знання української, може змінити пасивне ставлення до мови [3].

Отже, Українська держава повинна створювати середовище, де різноманітність не вважається загрозою й всі члени суспільства можуть користуватися рідною мовою без дискримінації, у тому числі в органах публічної влади.

### **Список використаних джерел**

1. Колісніченко Н. Європейські практики вирішення мовного питання в діяльності органів публічної влади: уроки для України. Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України. Спецвипуск. 2020. С. 21–24. URL: <http://zbirnyk-nadu.academy.gov.ua/article/view/211394> (дата звернення: 21.04.2021).
2. Документ ACFC. Opinion щодо захисту соціальних меншин. URL: <https://rm.coe.int/168008c2ff> (дата звернення: 21.04.2021).
3. Левчук П. Мовна політика в країнах Європейського союзу та Україна. Аналіз та приклади добрих практик. URL: [http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/11404/Levchuk\\_Movna\\_polityka.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/11404/Levchuk_Movna_polityka.pdf?sequence=1&isAllowed=y) (дата звернення: 21.04.2021).
4. Про забезпечення функціонування української мови як державної: Закон України від 11 листопада 2020р. № 2704-VIII (із змінами і доп.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2704-19#Text> (дата звернення: 21.04.2021).

**Шавлак Марина,**

здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії

Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України

м. Харків

## **ЗЕМЛЕУСТРІЙ ЯК ОСНОВА ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ЗЕМЕЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ**

Суттєве погіршення сучасного стану використання земельних ресурсів та їх охорони пов'язано із структурною та екологічною незбалансованістю земельного фонду України. За радянських часів для сфери земельних відносин в Україні характерною була державна монополія на землю, місцеві органи влади були позбавлені прав прийняття управлінських рішень із земельних питань, що перешкоджало контролювати стан використання земель на регіональному рівні, організувати раціональне використання земель, заважала слаборозвинена землевпорядна служба та необґрунтована зміна цільового призначення родючих сільськогосподарських земель з переданням їх під забудову, потреби промисловості та транспорту. Ці обставини спричинили дисбаланс у міжгалузевих пропорціях та кардинальні трансформаційні зміни земельних відносин у 1991-2003 р., що призвело до скорочення площ земель сільськогосподарського призначення, деградації та погіршення якісного стану ґрунтів, зниження їх родючості, занепаду галузі рослинництва та тваринництва [1, с.60]. Сьогодні держава може забезпечити вирішення проблеми раціонального використання земельних ресурсів та їх охорони за допомогою землеустрою як реального інструменту регулювання відносин щодо володіння, користування та розпорядження землями.

Дослідженням землеустрою в системі управління земельними ресурсами займалися такі науковці як Д. Бабміндра, Д. Добряк, А. Третьак, О. Шапоренко та ін. Однак, незважаючи на значний науковий доробок, в умовах земельних реформувань питання дослідження ролі землеустрою залишається актуальним.

Метою статті є дослідження особливостей землеустрою як основи державного управління земельними ресурсами.

Згідно Земельного Кодексу України землеустрій є основоположним законодавчо визнаним державним інструментом управління у сфері використання та охорони земельних ресурсів, завдання якого полягає у вирішенні проблем правового, соціально-економічного, організаційно-територіального та, в першу чергу, екологічного характеру [2]. У зв'язку з цим стає очевидним, що використання земель, їх перерозподіл, створення та реорганізація підприємств сільськогосподарської сфери повинні проводитись тільки на основі спланованих науково обґрунтованих землепорядних заходів.

Дослідження показало, що протягом останніх 20 років в Україні ігноруються більшість функцій землеустрою. Інтереси держави зосереджено на земельному перерозподілу, створенні нового класу землевласників і землекористувачів та проведенні тільки тих видів робіт, що конкретно забезпечують збільшення обсягів надходжень плати за землю до бюджетів різних рівнів, тобто пріоритет віддається задоволенню політичних та фіскальних інтересів, в той час як державне планування та організація ефективного збалансованого використання земель та їх охорони як основного національного багатства практично відсутнє, а землеустрій як необхідний ефективний інструмент реалізації земельної політики та пожвавлення розвитку аграрного сектору практично не розглядається [3, с.161].

Така недооцінка значення землеустрою у проведенні земельної політики та невиконання суспільних обов'язків державних органів влади у сфері планування землекористування та збереження природної екологічної стійкості земель спричинило ряд негативних наслідків, основні з яких наведено у табл.1.

Аналіз світового досвіду та українська практика земельних перетворень засвідчує що, навіть за умов нестабільності економічної ситуації створення системи землеустрою підвищує ефективність сільськогосподарського виробництва. На жаль, розвиток системи землеустрою в Україні з врахуванням сучасних технологічних та ринкових реалій стримується через недостатнє

державне фінансування та надзвичайно високий рівень бюрократизму та корупції при проведенні землепорядних робіт.

Таблиця 1

Проблеми та наслідки недооцінки значення землеустрою [4, с.6]

Проблема	Наслідки
Відсутність актуальних даних щодо кількісно-якісного стану земель	Проблеми формування ефективного механізму ринкового обігу земель сільськогосподарського призначення, встановлення вартості земельних платежів, ведення державного земельного кадастру та контролю за використанням земель
Недосконала система обмежень та обтяжень прав на земельні ділянки	Руйнування ґрунтового покриву земель, посилення процесів деградації, підтоплень, заболочувань, виникнення паводків та пожеж Загроза порушення екологічної стійкості всіх об'єктів землеустрою та компактності їх розташування, що, перш за все, стосується земель сільськогосподарського призначення
Нераціональне землеволодіння та користування	Подрібненість земель, далекоземелля, вклинювання, черезсмулля, вкраплення, мозаїчний порядок розташування угідь та втрата елементів контурно-меліоративної організації території підвищують необхідність проведення довготривалого складного та економічно затратного процесу консолідації земель, результативність якого досить непередбачувана.
Проблема оформлення землепорядної документації	Відсутність можливості активно використовувати економічні механізми держави у сфері регулювання землекористування
Відсутність точних технічно визначених ліній розмежування	Підривається безперечність положення земельних ділянок на місцевості, що є предметом багатьох земельних спорів та судових справ, сповільнює організацію цивілізованого ринку земель сільськогосподарського призначення та перешкоджає державному гарантуванню прав земельної власності
Ігнорування вимог проведення землепорядних робіт та значні неточності у визначенні площ та кордонів угідь	Неможливість присвоєння кадастрових номерів ділянкам, зменшення бази оподаткування землі Істотне недотримання регіональними бюджетами надходжень від орендних платежів та заниження викупних цін на землі, що перебувають у державній власності
Недосконалість та неузгодженість нормативно-правових актів у сфері землеустрою	Поширення корупційних схем тіньового обігу земель, самовільне захоплення земельних ділянок, незаконне використання земель сільськогосподарського призначення, особливо земель колишніх колгоспів

Забезпечення ефективного функціонування землеустрою як одного з найбільш раціональних інструментів державного управління земельними ресурсами можливе за умови проведення заходів, наведених на рис.1.

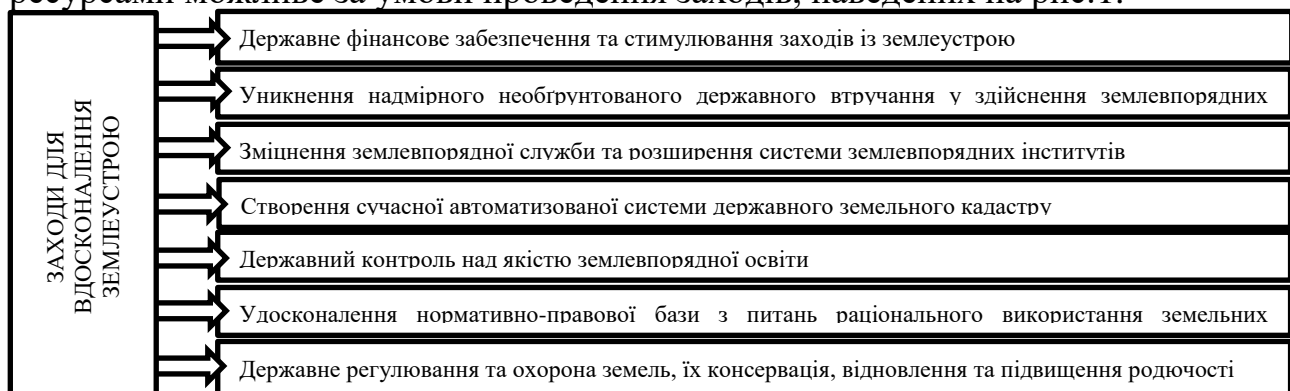


Рис.1. Заходи забезпечення ефективного землеустрою [5, с.170]

В період активного земельного реформування в Україні особливої уваги потребує вирішення проблемних питань землеустрою, що виступають одним з основних важелів держави в системі управління земельними ресурсами та мають багатофункціональний характер. Тому сьогодні одним з першочергових завдань державної земельної політики є посилення ролі держави у забезпеченні землевпорядних заходів та активне використання землеустрою не тільки як процесу оформлення рішень з питань перерозподілу земельних ділянок, а й як дієвого державного механізму організації сільськогосподарського виробництва та управління земельними ресурсами.

### **Список використаних джерел**

1. Третяк А.М. Землеустрій: Підручник. / А.М. Третяк – Херсон: Олді-плюс, 2014.– 520 с.
2. Земельний кодекс України № 2768-III від 25.10.2001 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2768-14> (дата звернення: 20.04.2021)
3. Горлачук В.В., Белінська С.М. Інститут землеустрою як інструмент організації раціонального використання і охорони земель сільськогосподарських підприємств. Бізнес- навігатор. 2015. №1 (36) . С.157-168.
4. Третяк А.М., Третяк В.М., Прядка Т.М. Земельний устрій України: понятійні і інституційні аспекти розвитку. Агросвіт. 2020. №24. С.3-11.
5. Футулуйчук В.М., Шапоренко О.І., Бойчук Я. Д. Принципи, завдання та методологічна основа землеустрою. Вчені записки Університету «КРОК». 2017. Вип. 48. С.166-174.

**Шевчук Вадім,**  
здобувач вищої освіти ОС «Магістр»  
спеціальності «Менеджмент»  
Науковий керівник: **Чикуркова А.Д.,**  
д-р екон. наук, професор,  
завідувач кафедри менеджменту,  
публічного управління та адміністрування  
Подільський державний аграрно-технічний університет  
м. Кам'янець-подільський

### **ФОРМУВАННЯ КАДРОВИХ СТРАТЕГІЙ НА ПІДПРИЄМСТВАХ**

Кадрова стратегія за сучасних умов включає два вихідних елементи: наміри та напрямки. Місія спеціаліста із управління людськими ресурсами в сучасному конкурентному середовищі – нарощувати кадровий потенціал корпорації з метою реалізації її бізнес-стратегії. Корпоративна культура породжує відповідальність, а здібності людей створюють конкурентні переваги. Саме через це менеджер із управління персоналом повинен виконувати два стратегічні завдання: Створювати конкурентні переваги фірми шляхом підвищення рівня відповідальності її працівників, використовуючи для цього засоби управління корпоративною культурою. Оновлення і постійна адаптація корпоративної культури до динамічних умов зовнішнього середовища спрямовані на підвищення якості умов праці, забезпечення зворотного зв'язку з працівниками і споживачами. Цьому слугують семінари, форуми, фокус-групи, круглі столи, рекламні кампанії. Забезпечувати конкурентні переваги фірми шляхом нарощення її людського потенціалу, одночасно підтримуючи ріст професійної компетентності працівників.

Розвиток людських здібностей, централізація на рівні професійної компетентності працівників стає лейтмотивом діяльності не тільки кадрових служб, але і лінійних керівників. У будь-якому випадку успіх залежить від того, наскільки ретельно на основі діагностики, що проводиться кадровими



спеціалістами і лінійними керівниками, будуть складені індивідуальні плани розвитку, спрямовані усунути розрив між зростаючими професійними вимогами і наявним рівнем компетентності кожного працівника. Складання цих планів ґрунтується на моделях компетентності, які розробляються для кожної посадової позиції.

При розробці моделей компетентності можна скористатися запропонованими нижче підходами, кожен з яких має свої сильні і слабкі сторони: - аналіз діяльності найбільш видатних працівників («зірок»); - порівняльний аналіз декількох зразків діяльності працівників; - опитування експертів; - комбінування моделей, запозичених із інших сфер діяльності. Проте, зважаючи на наявність у цих підходах як переваг, так і недоліків, при побудові моделей компетентності їх варто поєднувати, щоб отримати прийнятні результати кадрового менеджменту [7].

Моделі компетентності, які описують інтелектуальні та ділові якості працівника, його навички міжособистісної комунікації, дозволяють спрямовувати розвиток персоналу у двох вимірах:

1. Пристосування до культури, що склалась в організації (готовність усіх працівників корпорації демонструвати очікувану від них ефективну поведінку, що забезпечується єдністю поглядів на професійну етику споживача товарів та послуг, механізм прийняття управлінських рішень, відповідальність за якість продукції та послуг);

2. Оволодіння знаннями, уміннями і навичками, необхідними для успішної роботи в спеціалізованій професійній сфері діяльності.

Єдність цих двох вимірів досягається діяльнісною інтерпретацією організаційної культури, під якою розуміють соціальний механізм реалізації досвіду, життєво необхідного для успішного функціонування і розвитку організації.

Стратегічні напрями. Цей компонент стратегії розкриває шляхи досягнення стратегічних цілей корпорації. Проте перед вибором шляху

необхідно мати чіткий образ майбутнього організації. Структуроване бачення перспектив організації у великій мірі забезпечують стратегічні напрями.

Першим пріоритетним стратегічним напрямом діяльності кадрової служби виявляється зсув у організаційній культурі (від домінування бюрократичної – до підприємницької) кадрової служби.

Другий пріоритетний напрям – перегляд наявних систем стимулювання і оплати праці, а також системи зайнятості. Наявні системи обмежують стратегічне мислення в сфері управління людськими ресурсами, перешкоджають успішній реалізації сучасних кадрових стратегій, оскільки лімітують свободу маневру менеджера з персоналу.

Третій пріоритетний напрям – скорочення витрат, обумовлених як неефективним використанням наявного кадрового потенціалу, так і надлишковими трудовими ресурсами в корпорації. Перетворення кадрових служб корпорацій із адміністративних підсистем підтримки інших структурних підрозділів у надійного ділового партнера всередині організації та за її межами свідчить про виникнення принципово нової технології кадрового менеджменту – управління рухом і ростом людського капіталу. Проте у зв'язку з необхідністю врахування не лише людського, але і соціального, культурного і морального капіталу організації система корпоративного кадрового менеджменту повинна інтегрувати технології:

- управління репутацією як інструмента підвищення морального авторитету (моральний капітал);
- психологічного контракту як засобу розширення і укріплення соціальних зв'язків на основі взаємної довіри (соціальний капітал);
- організаційного навчання як методичної бази для освоєння форм інноваційного безперервного навчання (культурний капітал);
- розробки і застосування моделей компетентності у розвитку кадрового потенціалу (людський капітал).

Кадрова стратегія в контексті загальної стратегії підприємства (організації). Розробка кадрової стратегії є ключовим елементом стратегічного

планування всієї організації. Особливе завдання кадрової стратегії полягає у підготовці відповідей на всі запитання, пов'язані з управлінням персоналом. Отже, базовими принципами кадрової стратегії в системі загального стратегічного планування є такі: компанія буде вносити свій вклад у суспільство і дотримуватися принципу законності у питаннях кадрової політики; інформація про всі вакантні позиції буде доведена до відома персоналу; всі посадові позиції будуть розподілятися лише за заслугами; жодна організаційна зміна не може бути здійснена без ретельного обговорення з тими, кого вона може стосуватися безпосередньо; оплата праці буде аналогічна кращим показникам у галузі; персонал прийме участь у програмах навчання і розвитку для підвищення свого професійного рівня; кожен працівник має право на справедливе поводження у питаннях дисципліни.

### **Список використаних джерел**

1. Галкіна Т. П. Соціологія управління: від групи до команди: навч. посіб. - М.: «Фінанси і статистика», 2003. - 224 с.
2. Пічугіна Т. С. Управління змінами : навч. пос.– Х. : ХДУХТ, 2017.- 226 с.
3. Рульєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент. Навч. посіб. - К.: Центр учбової літератури, 2011. - 312 с.
4. Чикуркова А.Д. Формування організаційної структури управління персоналом стратегічного типу Збірник наукових праць. Економічні науки. Вип. 6. Чернівці: Книги – XXI. 2010. С.132-140.
5. Чикуркова А.Д. Напрями державного регулювання регіональних ринків праці. Економіка АПК, 2009. №4. С. 138-142.
6. Чикуркова А.Д. Проблеми формування і використання робочої сили в аграрному секторі. Кам'янець-Подільський: Абетка, 2003. 260 с.
7. Chykurkova, A., Kucher, O., Hutsol, T., Melnyk, M. Conceptual approaches to analysis and assessment of efficiency of joint stock company functioning Tourism and Regional Development. Warsaw University of Life Sciences – SGGW 2020. DOI 10.22630/TIRR.2020.14.18 [http://sj.wne.sggw.pl/pdf/TIRR\\_2020\\_n14.pdf#page=56](http://sj.wne.sggw.pl/pdf/TIRR_2020_n14.pdf#page=56)

**Шедловська Ольга,**  
аспірантка спеціальності 051 «Економіка»  
Науковий керівник: **Волощук Ю.О.,**  
доктор екон. наук, доцент кафедри економіки,  
підприємництва, торгівлі та біржової діяльності  
Подільський державний аграрно-технічний університет,  
м. Кам'янець-Подільський

## **ВИКОРИСТАННЯ МАТЕМАТИЧНИХ МОДЕЛЕЙ І СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Розвиток ринкових відносин в нашій країні вимагає зміни поглядів на механізми і характер управління аграрними підприємствами. Так як сучасні аграрні підприємства функціонують в умовах постійно мінливих зовнішніх умов, які ускладнюють і систему управління, необхідність дослідження та використання математичних моделей та інформаційних технологій є умовою розвитку, ресурсним потенціалом аграрного сектора економіки, який дає можливість отримати нові переваги, розширити свої можливості. Саме інформаційні технології дозволяють створити єдине інформаційне середовище, фізичною основою якого є інтегровані комп'ютерні мережі та системи зв'язку, що дозволяють супроводжувати та координувати управління аграрним підприємством.

Аналіз різних областей застосування: методологічних та концептуальних положень дослідження систем управління, практичного досвіду їх використання показує, що специфіка подібних досліджень полягає в їх спрямованості не тільки на пізнання сутності і зв'язків досліджуваних об'єктів, а й на створення засобів, що забезпечують управління цими об'єктами. В області управління аграрними підприємствами, як частини економічної системи, можна виділити наступні проблеми:

- відсутність інформаційної бази, необхідної для аналізу, прогнозування та управління ризиками аграрних підприємств;
- слабка структурованість проблем, збільшення негативних наслідків в області управління соціально-економічними системами, викликаних швидкою зміною зовнішнього середовища систем;
- відсутність методичних розробок, інструментів і адекватних засобів забезпечують своєчасне вирішення проблем в управлінні;
- відсутність професійних управлінських кадрів у галузі управління, так як людям, які працювали при плановій економіці, дуже важко перебудуватися на темп сучасного середовища господарювання;
- недолік забезпечення соціальної, екологічної та економічної безпеки аграрних підприємств і виробничих процесів.

Проблеми, які виникають у процесі формування та розвитку системи управління, є багатокритеріальні, слабкоструктуровані і часто мають характер невизначеності. При розробці системи управління аграрним підприємством необхідно виходити з багатозв'язковості даного процесу на основі визначення та вдосконалення вихідної моделі системи за допомогою взаємодії її складових частин. [1, с 225].

Отже очевидно, що без використання інформаційних технологій не можливо суттєво покращити систему інформаційного забезпечення АПК, і безумовно, підвищити конкурентоспроможність вітчизняного аграрного виробництва. Саме інформаційні ресурси будь-якого підприємства можуть значно вплинути на підвищення його конкурентоспроможності, інвестиційної привабливості та стати запорукою успішного менеджменту [2, с 80].

Основна причина неефективного управління і управлінських помилок – складність керованих об'єктів і брак часу на пошук кращих рішень. Базою попереджувального управління є інтелектуальні інформаційні технології – сучасні методи та засоби прогнозування, аналізу, планування, моніторингу, моделювання динамічних систем та оптимізації управлінських рішень. Інструмент керівників аграрних підприємств повинен забезпечувати пошук

оптимальної траєкторії руху підприємства в багатовимірному просторі цілей, параметрів, ресурсних та інших обмежень, що описують у часі зовнішню і внутрішню середу підприємства [3 с 18].

В даний час в практиці економічних розрахунків широко використовуються статичні методи, до яких відносяться методи лінійного і нелінійного програмування, балансові методи та ін.. Метод динамічного моделювання призначений для вивчення соціально-економічних процесів і змін станів на тимчасових інтервалах, при цьому в кожен момент всі процеси і стани залежать від структури моделі на даний момент і від всієї передісторії об'єкта. Для цього використовуються сучасні інструменти з арсеналу інтелектуальних інформаційних технологій, наприклад, нейронні мережі і Data mining [4 с 69].

Найважливіші переваги динамічної підходу до моделювання процесів управління для аграрних підприємств:

- можливість оперативного розрахунку різних варіантів майбутнього, моделювання сценаріїв, отримані експертним шляхом;
- виявлення найбільш критичних факторів, що дасть можливість ранжувати за ступенем важливості загрози і можливості, що з'являються в моделюється середовищі;
- використання великої кількості причинно-наслідкових зв'язків між елементами імітаційної моделі, які об'єктивно існують в моделюється середовищі;
- наочність даних, що вводяться і одержуваних результатів.

Динамічну модель можна назвати «живою» в тому сенсі, що кожне її стан залежить від її попередніх станів в кожен момент часу, тобто модель розвивається, «живе» у відповідності із закладеними в ній законами, правилами.

Завдання вищого рівня управління аграрним підприємством — не допускати виникнення проблем, заздалегідь їх передбачаючи і відповідним чином змінювати ситуацію. Це і є головна мета управлінця і саме на це націлені системи пошуку оптимальних рішень. У процесі управління аграрне

підприємство представлене адекватною (в сенсі поставлених цілей) динамічною моделлю представляє набір або простір допустимих траєкторій розвитку .

Динамічні системи застосовуються не тільки для управління підприємствами, але і для управління економікою регіонів і територіальних комплексів [5 с 270].

Включення динамічних моделей в контури управління аграрним підприємствам призводить до підвищення складності процесів прийняття рішень. В основному це обумовлено складністю самого об'єкта управління і його бізнес-оточенням, прагненням охопити всі сфери діяльності підприємства і пов'язати їх в єдиний організм, а також глибиною деталізації, що наближає модель до реальності. Однак це може викликати негативну реакцію керівництва підприємством, тому для практичної реалізації необхідно задіяти інформаційні технології для створення інформаційних систем, що мають реалізовувати динамічні моделі.

### **Список використаних джерел**

1. Крачок Л.І. Новітні технології у сільському господарстві: проблеми і перспективи впровадження. Сталий розвиток економіки. 2013. Вип. 20. С. 224-231
2. Руденко М.В. Проблеми та перспективи використання інтернет-технологій у сільському господарстві. Економіка АПК. 2019. № 10. С. 79-87.
3. Шаманська, О.І. Застосування інформаційних систем та технологій як пріоритетного напрямку ефективного функціонування та розвитку дорадчої діяльності в Україні. Ефективна економіка. 2015. № 4.
4. Халімон Т.М. Інформаційні технології як платформа ефективного управління конкурентоспроможністю підприємств. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2016. № 4 (18). С. 67-74.
5. Янчук Т.В. Значення механізму впровадження інформаційних технологій у господарській діяльності підприємств. Економіка і організація управління. 2016. № 4 (24). С. 269-276.

**Шляхтіна Ганна,**  
викладач Інституту вищої кваліфікації  
Київський національний торговельно-економічний університет  
м.Київ

## **КАДРОВИЙ РЕЗЕРВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ – ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ**

Уряд нашої держави продовжує модернізувати свій підхід до ефективного розподілу людських ресурсів в публічному управлінні. Одним з ключових аспектів цього процесу є перспектива залучення до керівництва всіма сферами держави нових кадрів, а також довіра суспільства як до них, так і до їх конкурсного відбору.

Тим більш, що для забезпечення проведення комплексних реформ у різних сферах державної політики потрібна дієва система публічного управління та професійні, доброчесні, гнучкі, етичні державні службовці.

Рівень професіоналізації інституту державної служби багато в чому залежить від кваліфікованого підбору кадрів, підвищення рівня їх професійної компетентності, зокрема з урахуванням нових завдань та векторів, а також викликів і трансформацій суспільства.

У цьому світлі останнім часом меритократичний принцип відбору та запровадження кадрового резерву розглядається як перспективний та стратегічний крок задля відновлення позитивного іміджу державної служби.

Меритократичний принцип у відборі управлінських кадрів виявляється у ранній селекції талановитих осіб, які мають управлінські здібності, харизму, високий рівень інтелекту, комунікаційні здібності, а також є чесними, відповідальними, неупередженими, з власним особистісним стрижнем. Крім того, основний принцип меритократії в розрізі формування високопрофесійних управлінських кадрів проявляється у рівному доступі до системи публічного управління всіх професійно підготовлених осіб з високим рівнем моральних



якостей, які пройшли відповідний відбір та мають досвід діяльності у сфері управління. [1; с.31]

Мова не тільки про компетентності претендентів на посади. Йдеться також про фаховість і прозорість діяльності тих, хто входить до складу конкурсних комісій. Оскільки, це важливий аспект формування довіри громадськості до результатів проведених конкурсів і остаточного відбору кандидатів.

Помилки під час відбору та розподілу кадрів є стрижневою проблемою у формуванні та забезпеченні реалізації державної політики, а також проведенні сучасних соціально-політичних та економічних реформ. Вони є підґрунтям невдоволення державною владою та сучасними трансформаційними змінами, знижують репутаційні позиції України на міжнародній арені.

Досвід зарубіжних і вітчизняних організацій свідчить, що робота з питань професійно-кваліфікаційного просування виробничого потенціалу має проводитися прозоро, професійно, цілеспрямовано, а не спонтанно у зв'язку з несподіваною вакансією, що з'явилася в організації. Адже, успіх реформи публічного управління значною мірою залежить саме від якості управління людськими ресурсами в державних органах, яка повинна забезпечуватись сучасними, ефективними, дієвими та компетентними службами управління персоналом. [2; с.31]

На сьогодні в Україні процес відбору кадрів системи публічного управління врегульовано законами України «Про державну службу» та «Про службу в органах місцевого самоврядування».

Відповідно до ст.21 першого з вказаних законодавчих актів, вступ на державну службу здійснюється шляхом призначення громадянина України на посаду державної служби за результатами конкурсу. Однак, існуючий на сьогодні алгоритм та інструменти оцінювання не дають можливості об'єктивно, а головне, неупереджено здійснити відбір компетентних, професійно підготовлених кадрів, оскільки на другому та третьому етапах проведення відбору комісії формуються, в більшості випадків, на розсуд суб'єктів призначення. Крім того, відсутні конкретні механізми оцінювання й рішення

приймається, у більшості випадків, суб'єктивно членами комісії. Крім того, поза увагою залишаються психологічні особливості майбутніх управлінців. А вони на сьогодні відіграють значну роль у забезпеченні керівництва організацією. Особливо за нинішніх умов, які вимагають стресостійкості та високого рівня резильєнтності.

Наприкінці 2020 року Верховною Радою України розглядався та був відхилений проект Закону України «Про внесення змін до Закону України «Про державну службу» щодо кандидатського резерву», яким передбачалося запровадження кандидатського резерву – інформаційної системи (бази даних), до якої заноситиметься інформація про кандидатів для зайняття посад державної служби, які відповідають визначеним вимогам до професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття посад державної служби, та успішно пройшли всі етапи оцінювання під час конкурсного відбору [3]

Наразі, продовжується робота щодо його доопрацювання та залишається актуальною потреба у підборі й резерві професійних кадрів на посади вищого корпусу державної служби.

Треба відмітити, що на сьогодні також не повною мірою забезпечено взаємозв'язок між реалізацією права на навчання, успішністю навчання і стимулами до кар'єрного просування публічних управлінців. Тому, це має розглядатися у двох взаємопов'язаних аспектах: створенні нових умов для навчання та запровадженні дієвих мотиваторів. Зважаючи на вказане існує необхідність створення Вищої школи публічного управління, що дозволить формувати кадровий резерв управлінців, які будуть відповідати найвищим міжнародним стандартам та вимогам і базуватися на кращих світових практиках.

Національним агентством України з питань державної служби (НАДС) відпрацьовується концепція діяльності вказаної школи, створення якої передбачено проектом Стратегії реформування державного управління до 2025 року.

Вбачається, що зазначена структура надасть можливість задовольнити реалізацію комплексної підготовки управлінців категорії «А». У той час, як Українська школа урядування, що належить до сфери управління НАДС, забезпечить діяльність, спрямовану на підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

Серед індикаторів, за якими буде визначатися прогрес у досягненні запланованих результатів реформування публічного управління, наступні: відсоток плинності кадрів; відсоток посад державної служби, щодо яких впроваджено систему оплати праці на основі класифікації посад; частка органів, які працюють в HRMIS (Інформаційній системі управління людськими ресурсами, яка має бути впроваджена у всій системі публічного управління до кінця 2023 року; частка держслужбовців, які підвищили рівень професійної компетентності).[4]

Враховуючи викладене, головною метою на сьогодні є – продовження реалізації реформи публічного управління на принципах професійності, доброчесності, політичної нейтральності, орієнтованості на громадян, а також впровадження в українське законодавство кращих європейських практик, що стосуються кваліфікованого підбору кадрів і підвищення рівня їх професійної компетентності.

### **Список використаних джерел**

1. Охотникова О. В. Теоретичні засади формування меритократичного підходу до відбору кадрів в системі публічного управління. // Аспекти публічного управління. – Том 6, 2018. – № 10. С.31–36
2. Серьогін С. Меритократичний підхід до добору на публічну службу / С. Серьогін, Н. Ліповская //Аспекти публічного управління. – 2017. – № 5. С. 22–35
3. Офіційний веб-портал Верховної Ради України. – URL: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=68851](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=68851)
4. Конференція «Модернізація 2021: роль інституцій та ефективного управління». 27.04.2021.– URL: <https://www.youtube.com/watch?v=0N8o1ZRDI04>

**Юр'єв Борис,**  
здобувач вищої освіти ОС «Магістр»  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
Науковий керівник: **Чикуркова А.Д.,**  
д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту,  
публічного управління та адміністрування  
Подільський державний аграрно-технічний університет,  
м. Кам'янець-Подільський

## **ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Намагаючись підвищити показники конкурентоспроможності, українським виробникам необхідно приділити особливу увагу якості своєї продукції та ефективності її виробництва. Слід пам'ятати, що зовнішній ринок розвивається дуже швидко та має постійно зростаючий рівень конкуренції, тому вітчизняним підприємствам з метою завоювання своєї ніші закордоном потрібно активно та безперервно нарощувати свою конкурентоспроможність.

Зовнішньоекономічна діяльність є важливою частиною господарської діяльності всіх учасників ринкових відносин. В умовах планової системи господарювання зовнішньоекономічні зв'язки здійснювалися лише на державному рівні, підприємства ж були позбавлені можливості самостійного виходу на зовнішній ринок. У нових економічних умовах господарювання підприємства агропромислового комплексу нарешті отримали право самостійного здійснення експортно-імпортних операцій. Проте з отриманням можливості експорту аграрної продукції за кордон українські виробники стикнулися з іншою проблемою - розробкою механізмів адаптації, які б сприяли достатній гнучкості в поведінці суб'єктів господарювання на зовнішньому ринку та прийнятті ними ефективних управлінських рішень [1].

Для створення сучасного конкурентоздатного сільськогосподарського виробництва в Україні доцільно створити хоча б в кількох регіонах країни аграрні технополіси, що дозволили б децентралізувати аграрний науково-технічний потенціал, об'єднали підприємства агропромислового комплексу різних форм власності та науково-дослідні інститути з метою ефективного співробітництва.

Можливими шляхами підвищення конкурентоздатності українських аграрних підприємств є:

- відповідність вітчизняних стандартів на продукцію агропромислового комплексу вимогам стандартів Європейського Союзу, куди прагне вступити Україна на сьогодні;

- налагодження сучасної інфраструктури аграрного ринку;

- поліпшення взаємозв'язків українських аграрних підприємств;

- налагодження співпраці підприємств агропромислового комплексу з науко-дослідними установами;

- збільшення експортного потенціалу вітчизняних підприємств шляхом сприяння і впровадження систем управління якістю;

- покращення репутації України на міжнародному ринку як виробника екологічно чистої і безпечної продукції;

- організація міжнародних виставок, ярмарок, конференцій на території нашої країни та сприяння участі вітчизняних суб'єктів господарювання у таких заходах закордоном;

- збільшення обсягів державного фінансування наукових розробок в аграрній сфері тощо.

Українські підприємства агропромислового комплексу мають реальні перспективи завоювання значного сегменту міжнародного ринку аграрної продукції. Саме тому український уряд сьогодні повинен розробити таку державну політику розвитку АПК, такі економіко-правові, фінансові, адміністративні заходи, які реально забезпечили б ефективні структурні

перетворення агропромислового виробництва з урахуванням як національних, так і міжнародних аспектів.

Варто зазначити, що на ефективність функціонування підприємств агропромислового комплексу та перспективи їх розвитку впливають дві групи факторів, що зумовлюють конкурентоздатність їхньої продукції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Перша група включає ті фактори, що безпосередньо не залежать від товаровиробників, їх формують державні органи управління. Це цінова, кредитна, податкова системи, політика державної підтримки галузі, регулювання відносин власності, розвиток науки тощо. Друга група факторів залежить саме від виробників аграрної продукції та включає: способи ведення землеробства, рослинництва, тваринництва, застосування прогресивних технологій, використання високоврожайних сортів і гібридів сільськогосподарських культур, розвиток інфраструктури на місцевому рівні, удосконалення матеріально-технічної бази тощо.

Ключовою проблемою удосконалення зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних суб'єктів агропромислового комплексу є низька конкурентоздатність їхньої продукції на зовнішньому ринку. Про це свідчать низька ефективність даної галузі порівняно з іншими країнами, невідповідність структури українського експорту попиту країн на сільськогосподарську продукцію, невелика частка підприємств, сертифікованих згідно міжнародних стандартів тощо [2].

З урахуванням існуючих проблем видається доцільною реалізація заходів за такими основними напрямками, як: гармонізація вітчизняних стандартів на сільськогосподарську продукцію згідно стандартів ЄС, налагодження сучасної інфраструктури аграрного ринку, посилення кооперації аграрних підприємств різних форм власності, налагодження співпраці між виробниками сільськогосподарської продукції та дослідними установами тощо.

Лише таким чином підприємства агропромислового комплексу зможуть зайняти конкурентоспроможне місце на світовому ринку аграрної продукції та міцно закріпити свої позиції.

### **Список використаних джерел**

1. Про захист економічної конкуренції: Закон України. [Електронний ресурс]. - <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14>.
2. Клименко С. М., Омеляненко Т. В., Барабась Д. О. Управління конкурентоспроможністю підприємства: [навч. посіб.]. Вид. 2-ге, без змін. К.: КНЕУ, 2009. 520 с.
3. Яцковий Д. В. Сучасні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень, 2013 рік, випуск 4 (51). С. 185.
4. Чикуркова А.Д. Теоретико-методичні і практичні засади використання бенчмаркінгу в управлінні економічним розвитком підприємств . Соціально-економічний та технічний розвиток підприємств: проблеми, рішення, оцінка ефективності: монографія. Дніпропетровськ, 2016. С. 156-169.
5. Чикуркова А.Д., Горіховський М.В. Система управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств. Міжнародний науковий журнал «Економічний дискурс». 2019. №1. С.70-78.
6. Чикуркова А.Д., Горіховський М.В. Конкурентоспроможність як складова розвитку фермерських господарств: теоретичний аспект. Науковий журнал "Причорноморські економічні студії". 2016. Вип. 12, Ч. 1. С. 5-9.

**Юрчук Леся,**  
здобувач вищої освіти ОС «Магістр» спеціальності  
281“Публічну управління та адміністрування”

Науковий керівник: **Чикуркова А.Д.**  
д.е.н., професор, завідувач кафедри  
менеджменту, публічного управління та адміністрування  
Подільський державний аграрно-технічний університет,  
м. Кам'янець-Подільський

## **ОПТИМІЗАЦІЯ НАПРЯМІВ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОГРАМИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

Стратегічним напрямком територіального та соціально-економічного розвитку можна назвати необхідність активізації економічних зв'язків з розвинутими регіонами і: першочерговий розвиток транспортної інфраструктури в отриманих з ними районах.

Регіон знаходиться поблизу транспортних магістралей державного значення, знаходиться між великими транспортними магістралями. Потрібно будівництво на території регіону залізничних і автодоріг державного значення, які з'єднують її з транспортними магістралями державного значення. Це будівництво благотворно вплине на розвиток усіх кластерів, так як будь-яка галузь залежить від рівня транспортного зв'язку.

Потенціалом розвитку регіону служить і вигідне розташування основних природних багатств регіону (ліси, сільськогосподарських угідь) до потенційних споживачам сировини. При цьому, регіон має низький рівень інфраструктурної забезпеченості регіону, розвиток процесів і деградації цих ресурсів не дозволяють повною мірою використовувати цю перевагу. Необхідне вдосконалення системи природокористування, проведення заходів з відновлення потенціалу лісового фонду і сільськогосподарських земель, їх активне використання для диверсифікації економіки регіону і потреб сусідніх регіонів.



У зв'язку з великою диференціацією території за рівнем розвитку інженерної інфраструктури, дефіцитом потужностей деяких видів інженерного забезпечення території, стратегічним напрямом є реконструкція існуючих і створення нових систем водопостачання в сільських районах.

Необхідна диверсифікація структури промислового і сільського господарства на основі подальшого розвитку існуючих галузей, також залучення природно-ресурсного потенціалу регіону і підвищення ступеня самозабезпеченості необхідними товарами і послугами, а також взаємовигідного співробітництва з сусідніми регіонами.

В ряду проблем варто зазначити монопрофільний характер промисловості в більшості селищ і районів регіону. Необхідність подальшого розвитку міжрегіональних підприємств на основі спеціалізації і кооперації в складі Казанського виробничого комплексу. Тому доцільно розвиток промисловості на основі комплексного використання місцевих лісових, сільськогосподарських ресурсів, торфу, будівельної сировини в сільських районах. Розвиток галузей промисловості на основі місцевих ресурсів, особливо вуглеводневих і лісових, а також інших видів діяльності (геологорозвідка, рекреаційне господарство, туризм тощо) для комплексного розвитку поселень.

Через прогресуючу деградацію сільськогосподарських угідь, недостатнього використання потенціалу сільськогосподарських земель необхідна інтенсифікація сільського господарства з одночасним проведенням меліоративних робіт, відновленням порушених земель та виконання інших агротехнічних заходів; ускладнення агропромислового комплексу шляхом відродження і розвиток нових галузей спеціалізації (льонарства, хмелярства тощо з одночасним розвитком транспортної та інженерної інфраструктури.

Стратегічними цілями Тернопільської області мають бути:

- створення конкурентоспроможної інвестиційно – привабливої економіки за рахунок економічного зростання всіх галузей економіки переважно на інноваційній основі, усунення структурах диспропорцій;
- побудова ефективної інфраструктури інвестиційної діяльності, що сприяє

економії витрат і зниженню інвестиційних ризиків;

- стимулювання довгострокових інвестиційних вкладень;
- підвищення конкурентоспроможності продукції, що випускається;
- збереження і розвиток передових наукових шкіл, їх кадрового потенціалу;
- розширення сфери наукових досліджень, які направлені на розвиток техніки, технологій економічних та соціальних видів економічної діяльності регіону.

Необхідно зосередити зусилля на вирішенні таких завдань:

- створення правових та організаційних умов для залучення в економіку регіону кредитно-фінансових ресурсів, інвестицій, технологій, досвіду і знань, що сприяють оновленню основних фондів підприємств у всіх галузях економіки;
- залучення коштів у реалізацію ефективних інвестиційних проектів для забезпечення взаємодії представників науки і провідного сектора економіки;
- сприяння розвитку експортного потенціалу підприємств, що випускають наукомістку, високотехнологічну продукцію з високою часткою доданої вартості;
- сприяння підприємствам в розширенні ринків збуту товарів, в адаптації до нових умов і вимог, які висуваються в рамках підготовки до вступу України до ЄС;
- сприяння підприємствам в розширенні коопераційних зв'язків по виробничому і технологічному принципам;
- вдосконалення іміджу Тернопільської області через підвищення рівня доступності інформації.

Досягнення цілей і вирішення завдань у галузі економічної політики послужить основою для забезпечення стабільного розвитку галузей соціальної сфери.

Робота промислового комплексу завжди зумовлювала перспективи розвитку економіки Тернопільської області. Визнанням успішності управління

економікою регіону, що забезпечила соціально-економічну стабільність, можна вважати послідовне підвищення в наступні роки ділової підприємницької активності. У наступні роки необхідно забезпечити активізацію внутрішніх чинників розвитку економіки, а також конкурентоспроможності за рахунок інвестицій в модернізацію виробництва і технологій, інновацій, зниження витрат виробництва, створення сприятливого інвестиційного клімату, цілеспрямованої іміджевої політики регіону.

### **Список використаних джерел**

1. Бакуменко В. Д., Усаченко Л.М., Червякова О.В. Теоретичні засади державного управління " нави. посіб. К. : Інтерсервіс, 2013. 174с
2. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко (та ін.) ; за ред Ю. В. Ковбасюка (та ін.). -К. :НАДУ, 2010. 820с.
3. Чикуркова А.Д., Прокопчук Л.М. Громадський контроль як дієвий механізм здійснення народовладдя. Проблеми публічного управління та адміністрування на регіональному рівні: матеріали міжрегіональної науково-практичної конференції. Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. ФОП Паляниця В. А., 2019. С. 20-21.
4. Чикуркова А.Д. Міжнародний досвід оцінки ефективності публічного управління. Наука і освіта в інтелектуально-інноваційному розвитку суспільства»: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. (16-17 травня 2019 року). Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2019. С. 205-207.
5. Чикуркова А.Д., Бочкарьова О.В. Наукові підходи до визначення ефективності публічного управління. Сучасні напрями та перспективи розвитку агро- та електроінженерії: зб. тез міжнар. наук.-практ. конф., (Бережани, Тернопільська обл., 16 листопада 2018 року). Бережани: ФОП Паляниця В. А., 2018. С. 112-114.

## ЗМІСТ

1.	Авксентієв Андрій	ОРГАНІЗАЦІЯ ЕФЕКТИВНОЇ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ В АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ.....	3
2.	Андрейцева Анна	МОТИВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	7
3.	Бабчинська Людмила	ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ.....	11
4.	Байцер Олександр	ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ.....	15
5.	Бачинська Олена	ІVENT-ТЕХНОЛОГІЇ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ.....	19
6.	Батолінський Владислав	ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО АНАЛІЗУ В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ.....	22
7.	Батюк Роман	СУТНІСТЬ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	26
8.	Бербенюк Андрій	РОЛЬ КОМП'ЮТЕРНО - ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В АПК.....	30
9.	Беспалий Ігор	ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК ГРОМАД ЯК ОСНОВА РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ.....	34
10.	Боднар Мирослав	ІНФОРМАЦІЙНА БЕЗПЕКА ТА МЕТОДИ ЗАХИСТУ ІНФОРМАЦІЇ.....	38
11.	Болахівка Валентина	СУЧАСНІ ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	42
12.	Боль Андрій	СИСТЕМА ПІДТРИМКИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ ЯК НЕВІД'ЄМНА ЧАСТИНА СУЧАСНОГО ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ.....	46
13.	Бондарчук Людмила	СИСТЕМА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ.....	50
14.	Боровик Олександр, Боровик Наталія	ФІНАНСОВА ГРАМОТНІСТЬ ТА ПІДПРИЄМЛИВІСТЬ ЗДОБУВАЧІВ ОСВІТИ ЗП(ПТ)О.....	54
15.	Буркацький Артем	ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ПУБЛІЧНОГО ТА ДІЛОВОГО АДМІНІСТРУВАННЯ.....	60
16.	Буркацький Артем	АНАЛІТИЧНІ МЕТОДИ ОБГРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ.....	63
17.	Ванзар Мар'яна	ЕКОНОМІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ТЕРИТОРІЇ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ.....	66
18.	Весна Владислав	СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ ПУП «ЗАВОД	

19.	Вербіцька Юлія	БЕЛКООППРОГРЕСС» БЕЛКОПСОЮЗА.....	70
20.	Голенко Аліна	ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ЛОГІСТИЧНІЙ СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ.....	74
21.	Голиш Сергій	УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ: ТЕОРЕТИЧНІ І МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ.....	77
22.	Головатий Ілля	ТЕХНОЛОГІЯ ПІДГОТОВКИ ЗАГАЛЬНИХ РІШЕНЬ ЩОДО СТВОРЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ.....	81
23.	Головатюк Роман	ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ.....	85
24.	Головко Вадим	ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ У СУЧАСНІЙ СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ.....	89
25.	Грей Юрій	УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЯМИ ЯК ФАКТОР ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ.....	93
26.	Гринько Олександр	УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	97
27.	Громов Артур	НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	101
28.	Гуменюк О.	ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ. ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ.....	105
29.	Даріуш Павліци	УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ЯК ВНЕСОК У РЕЗУЛЬТАТИ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	109
30.	Дулич Анастасія	СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА ФОРМУВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПЕРСОНАЛУ.....	111
31.	Жибак Мирон	ИНФОРМАЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ В АПК РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ.....	115
32.	Заболоцкая Даяна	КЛАСИФІКАЦІЙНІ ОЗНАКИ ІННОВАЦІЙ ТА ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ.....	119
33.	Зыков Никита, Тесленко Артем	ПЕРСПЕКТИВЫ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ В СЕЛЬСКОМ ХОЗЯЙСТВЕ.. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРИМЕНЕНИЯ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВЕ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ.....	122
34.	Квич Володимир	ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВЕ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ.....	125
35.	Квич Володимир	СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗІ ТВАРИННИЦТВА В УКРАЇНІ.....	129
		ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	133

36.	Іваськів Наталія	МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ ЯК ЕЛЕМЕНТ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ.....	137
37.	Клименко К., Савостьяненко М.	АНТИКРИЗОВІ ЗАХОДИ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ COVID-19.....	141
38.	Колендзян Валерія	THE FUNCTIONS OF MONEY: COMBINING HISTORY WITH POSTMODERNITY.....	145
39.	Колендзян Валерія	ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ АГРАРНОГО РИНКУ .....	149
40.	Комарніцька Оксана	РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ ТА ЙОГО ВПЛИВ НА ВНУТРІШНЬОФІРМОВИЙ ПОПИТ І ПРОПОЗИЦІЮ РОБОЧОЇ СИЛИ.....	153
41.	Комарніцька Оксана	УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ШЛЯХОМ ОРГАНІЗАЦІЇ ЕЛЕКТРОННОГО ДОКУМЕНТООБІГУ.....	157
42.	Комлєв Ігор	УКРАЇНСЬКІ ЛОГІСТИКА ТА МАРКЕТИНГ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ.....	161
43.	Кононов Олег	ВПЛИВ ІНФЛЯЦІЇ НА ВИРОБНИЦТВО, ЗАЙНЯТІСТЬ І ЖИТТЄВИЙ РІВЕНЬ НАСЕЛЕННЯ.....	165
44.	Кравченко Крістіна	КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЗА ЦІЛЯМИ У СИСТЕМІ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА.....	169
45.	Косташ Тетяна	УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ МІСТА.....	173
46.	Куртик Аркадій	МАРКЕТИНГОВА І ЛОГІСТИЧНА КОНЦЕПЦІЯ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ.....	177
47.	Kucher Oleg	CORN PRODUCTION IN THE U.S.A.....	181
48.	Макуцкий Павел, Глаз Егор	ПРАВОВЫЕ ОСНОВЫ СОЗДАНИЯ И ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ХОЛДИНГОВ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ.....	185
49.	Малішевський Валентин	УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	188
50.	Мариновський Олег	СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ.....	192
51.	Марищук Євген	УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ЯК ЧИННИКА ПІДВИЩЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	196
52.	Мармус Еліна	ЕТАПИ РОЗВИТКУ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: ПОНЯТТЯ, ПРИНЦИПИ ТА ХАРАКТЕРНІ РИСИ.....	200
53.	Мармус Еліна	КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО	204

		МЕНЕДЖМЕНТУ.....	
54.	Мартишевський Мирослав	СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ.....	207
55.	Матвіїшина Анастасія	СУТНІСТЬ І КЛЮЧОВІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ СІТУ-ЛОГІСТИКИ.....	211
56.	Мединський Олег	СУЧАСНІ ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ ВИРОБНИЦТВОМ.....	215
57.	Мединський Олег	ОСОБЛИВОСТІ МЕТОДІВ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ.....	219
58.	Мінкіна Ольга	УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ.....	223
59.	Миронюк Наталія	УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОСВІТИ.....	227
60.	Молдован Вадим	УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	231
61.	Молдован Вадим	ОСОБЛИВОСТІ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	235
62.	Моспан Тетяна	ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ РИНКУ ПРАЦІ МОЛОДІ.....	239
63.	Моргуляк Михайло	АГРОБЕЗПЕКА РЕГІОНІВ ЯК НЕОБХІДНА УМОВА ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ В АПК.....	242
64.	Мохова Юлія	РОЗВИТОК ПРОЦЕСІВ ІНФОРМАТИЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В КРАЇНАХ ЄВРОПИ ТА ЦЕНТРАЛЬНОЇ АЗІЇ.....	245
65.	Мушеник Ірина	РОЛЬ ЕКОНОМЕТРИЧНИХ МОДЕЛЕЙ В ПРОГНОЗУВАННІ ЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ.....	249
66.	Нестерук Каріна	ОСНОВНІ ЕТАПИ СТАНОВЛЕННЯ І РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....	252
67.	Nohachevska Khrystyn	HOW TO MAKE FASHION BUSINESS MORE ETHICAL? ETHICAL FASHION MANAGEMENT BY STELLA McCARTNEY.....	257
68.	Nohachevska Khrystyna	GLOBAL FOOD MODERN PARADIGM. HOW TO REDUCE THE AMOUNT OF FOOD GOING TO WASTE?.....	261
69.	Олійник Сергій	МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ.....	264
70.	Осадчук Ярослава	ОСОБЛИВОСТІ АГРАРНОГО МАРКЕТИНГУ.....	268
71.	Осадчук Ярослава	МІЖНАРОДНА ОРГАНІЗАЦІЯ СОЦІАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА.....	273
72.	Павельчук Ангеліна	ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	277
73.	Паращук Ілля	ЕНЕРГОЕФЕКТИВНІСТЬ: ТЕОРЕТИЧНІ І	280

		ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ.....	
74.	Підлипний Ярослав	ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ.....	283
75.	Підопригора Віталій	ДЕЯКІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОВІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	286
76.	Prokopchuk Yelyzaveta	STRATEGIC ALLIANCE AMAZON & AMERICAN EXPRESS.....	290
77.	Равський Ян	БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ЯК ФАКТОР УСПІШНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	294
78.	Равський Ян	ОСОБЛИВОСТІ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	298
79.	Радченко Олексій, Колтун Вікторія	ПРИНЦИП ПРАВОВОЇ АВТОНОМІЇ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	302
80.	Райко Богдан	АДМІНІСТРАТИВНА ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК СКЛАДОВА ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ.....	306
81.	Рога Анастасія	РОЗВИТОК СОЦІАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ.....	310
82.	Розпутняк Марія	BARTER SYSTEM AS THE HISTORICAL FOUNDATION OF THE MONETARY ECONOMY...	313
83.	Розпутняк Марія	СУТНІСТЬ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПРОДУКТУ ТА ОСНОВНІ ЕТАПИ СТВОРЕННЯ ТОВАРУ.....	316
84.	Розпутняк Марія	ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЕКОЛОГІЧНОГО ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ.....	320
85.	Свистун Віка	БІОМАСА У СФЕРІ НАВКОЛИШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА.....	325
86.	Свистун Віка	ЕТАПИ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГУ.....	329
87.	Свистун Віка	МЕНЕДЖМЕНТ – ОСНОВА ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ.....	334
88.	Сильченков Евгений, Стаскевич Евгений	АКЦИОНЕРНЫЕ СОГЛАШЕНИЯ КАК ИСТОЧНИК ПРАВОВОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ КОРПОРАТИВНЫХ ОТНОШЕНИЙ.....	338
89.	Сем'янів Олена	СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ РЕГІОНІВ.....	342
90.	Слободян Олена	ОБґРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ПРОГРАМ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ.....	346
91.	Ступчук Яна	ОСОБЛИВОСТІ ТА ЕТАПИ ФОРМУВАННЯ РИНКУ ПРАЦІ.....	350
92.	Статкевич Аліна	БІЗНЕС – ПЛАНУВАННЯ В УПРАВЛІННІ ЕКОНОМІЧНОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА..	353
93.	Судомир	МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІАГНОСТИКИ	358



	Світлана, Дунецька Марія	ТА ОЦІНКИ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В ЇХ СТРАТЕГІЧНОМУ РОЗВИТКУ.....	
94.	Ужицька Тетяна	АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ЗАЙНЯТОСТІ І БЕЗРОБІТТЯ В УКРАЇНІ.....	361
95.	Федоренко Тетяна	КОНЦЕПЦІЇ МІСЦЕВОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ.....	364
96.	Федорчук Наталія	ЛОГІСТИКА У АГРОСЕКТОРІ.....	368
97.	Хвашевская Алеся	УСЛОВИЯ И ФАКТОРЫ, СПОСОБСТВУЮЩИЕ ВНЕДРЕНИЮ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В АГРАРНОМ ПРОИЗВОДСТВЕ БЕЛАРУСИ.....	370
98.	Храплива Роксолана	СПІВВІДНОШЕННЯ ПОНЯТЬ ПУБЛІЧНЕ І ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ ТА ПУБЛІЧНЕ АДМІНІСТРУВАННЯ В ДЕРЖАВНОМУ СЕКТОРІ	375
99.	Цвігун Максим	ОЦІНКА ІМІДЖУ ПІДПРИЄМСТВА.....	378
100.	Черней Олександр	МЕТОДИ СИСТЕМНОГО АНАЛІЗУ СКЛАДНИХ СИСТЕМ РІЗНОЇ ПРИРОДИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА РИЗИКІВ.....	381
101.	Чернійчук Микита	ЄВРОПЕЙСЬКІ ПРАКТИКИ ВИРІШЕННЯ МОВНОГО ПИТАННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ.....	384
102.	Шавлак Марина	ЗЕМЛЕУСТРІЙ ЯК ОСНОВА ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ЗЕМЕЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ.....	388
103.	Шевчук Вадім	ФОРМУВАННЯ КАДРОВИХ СТРАТЕГІЙ НА ПІДПРИЄМСТВАХ.....	392
104.	Шедловська Ольга	ВИКОРИСТАННЯ МАТЕМАТИЧНИХ МОДЕЛЕЙ І СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ....	396
105.	Шляхтіна Ганна	КАДРОВИЙ РЕЗЕРВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ–ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ.....	400
106.	Юр'єв Борис	ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	404
107.	Юрчук Леся	ОПТИМІЗАЦІЯ НАПРЯМІВ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОГРАМИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ ОБЛАСТІ.....	408

