

### **Сардак Е.В. Выбор модели стратегического управления персонал-маркетингом предприятия**

Обоснована необхідність впровадження в діяльність підприємств стратегічного управління персонал-маркетингом. Предложені моделі стратегічного управління персонал-маркетингом: формування конкурентоспособного HR-потенціала, формування і розвитку маркетингового організаційного поведіння персоналу, формування сильного HR-бренда підприємства, забезпечення ефективності управління персонал-маркетингом; определены их характеристики и соответствующие мероприятия в сфере управления персонал-маркетингом. Уточнені умови вибору моделі стратегічного управління персонал-маркетингом на основі принципу стратегічного соответствия.

**Ключевые слова:** персонал, предприятие, модель, управление персоналом, персонал-маркетинг, стратегическое управление, стратегическое соответствие.

### **Sardak O.V. Choice of a model for strategic management of personnel-marketing of the enterprise**

The necessity of introduction of a strategic management by personnel-marketing in activity of enterprises is substantiated. Models of strategic management by personnel-marketing i.e. forming of competitive HR-potential, forming and development of marketing organizational behaviour of personnel, forming of strong HR-brand of enterprise, providing of efficiency of a personnel-marketing management, are offered. Their features and proper measures in the field of personnel-marketing management are indicated. The terms of choice of strategic management model by personnel-marketing on the basis of strategic accordance principle are specified.

**Keywords:** personnel, enterprise, model, personnel-management, personnel-marketing, strategic management, strategic accordance.

УДК 368.5

*Доц. М.К. Бондарчук, д-р екон. наук;*

*доц. І.Ю. Кондрат, канд. екон. наук – НУ "Львівська політехніка"*

## **ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО СТРАХУВАННЯ В УКРАЇНІ НА ЗАСАДАХ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА**

Досліджено теоретичні підходи, проаналізовано світовий досвід та особливості державного регулювання сільськогосподарського страхування, запропоновано його авторське тлумачення; обґрунтовано доцільність розвитку сільськогосподарського страхування на засадах державно-приватного партнерства; здійснено порівняльну характеристику функцій і повноважень зацікавлених сторін; наголошено на необхідності прозорості та справедливості розподілу бюджетних субсидій між реципієнтами, створення конкурентного середовища.

**Ключові слова:** сільськогосподарське страхування, державна підтримка, субсидії, державно-приватне партнерство.

**Постановка проблеми.** Забезпечення продовольчої та національної безпеки держави є пріоритетним завданням кожного уряду. Аграрний сектор України має великий соціальний та економічний потенціал. Обсяг виробництва сільськогосподарської продукції становить близько 10 % у структурі ВВП держави. Після кризи 2008 р. спостерігаємо стабільне зростання галузі, підвищується зацікавленість інвесторів та банківського сектору [4].

Проте сільськогосподарське виробництво є об'єктивно ризиковим, оскільки кількість і якість його продукції істотно залежать як від погодних та ін-

ших природних ризиків, так і від впливу людини на природне довкілля. У випадках настання природних катаклізмів чи техногенних аварій держава змушена робити інтервенції у сільське господарство, надавати пряму фінансову допомогу. Дефіцитність державного бюджету та необхідність дотримання умов укладених міжнародних договорів обмежують обсяги прямої фінансової підтримки сільськогосподарських товаровиробників. Ефективним інструментом управління ризиками сільськогосподарських товаровиробників є страхування. Багато розвинених країн (Канада, США, Японія) набули значний досвід страхування сільськогосподарських ризиків. Чилі, Туреччина, Росія розвивають сільськогосподарське страхування не так давно. Нещодавно Україна включила сільськогосподарське страхування до системи національної аграрної політики.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми теорії та практики страхування, зокрема сільськогосподарського страхування, розглянуто у працях провідних українських вчених: В.Д. Базилевича, Н.М. Внукової, С.С. Осадця, Я.П. Шумелди та ін. На думку О.М. Лобанової, сільськогосподарське страхування – це система економічних відносин між конкретними суб'єктами господарювання, де з одного боку виступають страховики – фінансово-кредитні установи, а з іншого – страхувальники – сільськогосподарські підприємства, орендарі, селянські (фермерські) господарства, які за певну плату передають свої ризики майнових, фінансових втрат у сільськогосподарській діяльності з метою отримання відшкодування внаслідок настання страхового випадку [6]. О.М. Остапенко наголошує на причині виникнення застрахованих ризиків (притаманні сільському господарству), а також участі держави у страхуванні [7].

**Метою роботи** є дослідження теоретичних засад та практичних аспектів розвитку системи сільськогосподарського страхування в Україні, яке зумовлює постановку таких завдань:

- дослідити теоретичні засади, набутий світовий досвід та особливості державного регулювання сільськогосподарського страхування і запропонувати авторське тлумачення цього терміна;
- обґрунтувати переваги державно-приватного партнерства у страхуванні сільськогосподарських ризиків, що передбачає як пряму фінансову підтримку, так і розроблення та впровадження програм, не пов'язаних з ціною підтримкою сільгоспвиробників.

**Виклад основного матеріалу.** Страхування сільськогосподарських ризиків несе значну користь для зацікавлених сторін: зменшує наслідки негативного впливу погодних та природних ризиків на фінансовий стан страхувальників; полегшує їм доступ до кредитів, необхідних для розширення агробізнесу; стимулює впровадження інноваційних інструментів управління ризиками у сільському господарстві (таких як протиградові сітки, системи зрошення і іригації, вітрові установки в садах, впровадження системи точного землеробства, використання нових засобів та систем захисту рослин, диверсифікація виробництва тощо); підвищує ефективність використання бюджетних коштів порівняно з катастрофічними виплатами; не суперечить вимогам міжнародних угод у частині прямої фінансової підтримки держави.

Аналіз світового досвіду сільськогосподарського страхування [5, 8] показує, що його система може працювати ефективно лише за підтримки держави.

Ступінь участі держави в системі страхування може бути різною. Греція, наприклад, запровадила переважно державну систему страхування: створено державну страхову компанію, яка акумулює страхові внески, здійснює адміністрування програми й покриває всі збитки. Приватні страховики можуть страхувати тільки ризики, що не покриває державний страховик. Такий підхід дестимулює розвиток конкуренції у сегменті страхування сільськогосподарських ризиків. У збиткові роки уряд держави змушений надавати фінансову підтримку страховикові у вигляді поворотних бюджетних позик; неможливим є перестраховання на міжнародних перестраховальних ринках через його високу вартість. Тому уряд Греції здійснює реформування системи шляхом ширшого залучення приватних страховиків і відмови від обов'язкового страхування сільськогосподарських ризиків на користь добровільного. В Іспанії та Португалії системи сільськогосподарського страхування побудовані на засадах державно-приватного партнерства, де держава забезпечує субсидування страхових премій і перестраховання. В Італії, Франції, Австрії, Німеччині переважає приватне страхування сільськогосподарських ризиків. Німецький уряд взагалі не субсидує страхові премії, а в Італії передбачено значне державне субсидування.

Україна за підтримки Міжнародної фінансової корпорації формує власну модель системи страхування сільськогосподарських ризиків шляхом державно-приватного партнерства, засади якого викладені в Законі України "Про особливості страхування сільськогосподарської продукції з державною підтримкою". Страхування сільськогосподарської продукції з державною підтримкою визначається як економічні відносини щодо страхового захисту майнових інтересів сільськогосподарських товаровиробників у разі настання певних подій (страхових випадків), за рахунок грошових фондів, що формуються у страховика шляхом сплати страхувальником страхових платежів (премій), частина яких компенсується за рахунок державних субсидій, та доходів від розміщення коштів цих фондів, яке здійснюється відповідно до положень Закону і визначається наявністю та особливостями ризиків, носіями яких є сільськогосподарські рослини і тварини (урожай сільськогосподарських культур; урожай багаторічних насаджень; сільськогосподарські тварини, птиця, кролі, хутрові звірі, бджолосім'я, риба та інші водні живі ресурси і тваринницька продукція) [1]. Страхування сільськогосподарських ризиків відносять до підгалузі майнового страхування. Не можна ототожнювати страхування сільськогосподарської продукції й сільськогосподарське страхування. На нашу думку, таке трактування цього поняття є звуженим і не враховує його специфічних особливостей:

- 1) комплексність, тобто поєднання в собі різних видів майнового, особистого страхування і страхування відповідальності (страхування майна, врожаю сільськогосподарських культур і багаторічних насаджень, сільськогосподарських тварин, страхування ризику недоотримання прибутку, особисте страхування товаровиробника, страхування цивільної відповідальності сільгоспвиробника, відповідальності за забруднення природного довкілля, відповідальності за якість продукції, що виробляється, ризику непогашення ним кредиту тощо);
- 2) на відміну від інших видів майнового страхування, сільськогосподарське страхування пов'язане із живою природою, оскільки його об'єкти (тварини та сільгоспкультури) є живими істотами;

- 3) катастрофічність;
- 4) необхідність перестраховання катастрофічних ризиків;
- 5) технічна складність здійснення, необхідність технічних знань та підтримання рівня платоспроможності страховиків, стандартизації страхових продуктів та операційних процедур, збирання даних тощо;
- 6) необхідність розвитку державно-приватного партнерства між зацікавленими сторонами.

На нашу думку, сільськогосподарське страхування є сукупністю добровільних економічних відносин щодо страхового захисту майнових інтересів сільськогосподарських товаровиробників, пов'язаних із володінням, користуванням та розпорядженням їх майном, а також відшкодуванням страхувальниками збитків, заподіяних третій особі або її майну, а також шкоди, заподіяної юридичній особі, за рахунок фондів грошових коштів, що формуються у страховика шляхом сплати страхувальником страхових платежів самостійно чи з врахуванням державних субсидій.

Концепція державно-приватного партнерства передбачає розподіл повноважень у сфері сільськогосподарського страхування між державою і приватними страховиками. Держава забезпечує реалізацію політики управління сільськогосподарським виробництвом шляхом субсидування премій на страхування пріоритетної сільськогосподарської продукції та його адміністрування, страхування ризиків здійснюють приватні страховики. Сьогодні актуальності набула проблема забезпечення прозорості, ефективності та справедливості розподілу бюджетних субсидій. Адмініструванням програми сільськогосподарського страхування повинна займатися державна структура з повноваженнями щодо впровадження нових стандартних страхових продуктів за погодженням із профільним міністерством, моніторингом діяльності страховиків, розподілу коштів для субсидування страхових премій.

У США з 1996 р. функціонує Агенція з управління ризиками, функціями якої є адміністрування програм сільськогосподарського страхування, інших інструментів управління ризиками в сільському господарстві та освітніх програм для підтримки розвитку останнього. Агенція регулює покриття, встановлює стандартні умови страхування, включаючи страхові тарифи, забезпечує гарантії виконання договорів страхування і виплачує субсидії. Перестраховання здійснюється через Агенцію шляхом передачі частини ризику та премії у відповідні перестраховальні фонди [8]. З метою розвитку державно-приватного партнерства в Україні варто було створити Агенцію з управління сільськогосподарським ризиками із зазначеними вище повноваженнями [5].

У 2012 р. на вимогу Закону [1] створено об'єднання страховиків "Аграрний страховий пул" – неприбуткову організацію, яка на добровільних засадах об'єднує страховиків України, та основна діяльність якої пов'язана зі організацією та провадженням страхування ризиків у сфері виробництва, зберігання та обігу сільськогосподарської продукції, зокрема з добровільним страхуванням сільськогосподарської продукції з державною підтримкою. Для порівняння функцій і завдань Аграрного страхового пулу і Агенції з управління сільськогосподарськими ризиками укладемо таблицю.

**Табл. Порівняльна характеристика функцій і повноважень Аграрного страхового пулу і Агенції з управління сільськогосподарськими ризиками**

| Ознака порівняння  | Агенція з управління сільськогосподарськими ризиками   | Аграрний страховий пул  |
|--|--|---|
| 1  | 2  | 3   |
| Засновники   | На паритетних засадах Національна комісія з регулювання ринків фінансових послуг України; Мінагрополітики; Міністерство фінансів; Ліга страхових організацій України; асоціації сільгоспвиробників     | Страховики, які відповідають вимогам Закону України "Про страхування", та отримали ліцензію на здійснення страхування сільськогосподарської продукції з державною підтримкою  |
| Участь у фонді покриття катастрофічних ризиків             | Ні   | Створює фонд покриття катастрофічних ризиків за рахунок відрахування не більш як 5 % страхових платежів; забезпечує їх покриття у разі виникнення надзвичайних ситуацій; здійснює управління фондом, інвестує накопичені фінансові ресурси; отримує бюджетні позики |
| Перестрахування  | Координує смність державного фонду покриття катастрофічних ризиків та ризиків, які утримуються страховими компаніями та перестраховиками   | Організовує програми перестрахування для забезпечення гарантій виконання страховиком зобов'язань перед страхувальниками   |
| Співпраця з органами державної влади та суспільством       | Публічне звітування про результати роботи системи сільськогосподарського страхування в Україні, включаючи звіти незалежних аудиторів; обмін інформацією між учасниками; підтримання зворотного зв'язку | Забезпечує взаємодію учасників системи страхування сільськогосподарської продукції з державною підтримкою з центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування і реалізовує державну аграрну політику   |
| Страхові продукти  | Розроблення стандартизованих страхових продуктів, які будуть субсидуватися та включатися до системи катастрофічного перестрахування  | Бере участь у розробленні стандартних страхових продуктів, методичних рекомендацій із страхування сільськогосподарської продукції з державною підтримкою, з врегулювання збитків та проведення експертиз за договорами страхування                                  |
| Управління даними  | Створення та управління централізованими базами даних системи сільськогосподарського страхування   | Створює централізовану базу даних із страхування сільськогосподарської продукції, веде облік укладених договорів страхування за інформацією, наданою страховиками   |
| Страхове покриття та ставки страхових премій               | Може укладати угоди з приватними компаніями, які мають фахівців з відповідною кваліфікацією, для отримання актуарних послуг  | Проводить дослідження у сфері аналізу ринку, зокрема необхідні для актуарного розрахунку страхових тарифів  |
| Контроль за процесом андеррайтингу та врегулювання збитків | Оперативний моніторинг за виплатами страхового відшкодування страховиками; розроблення стандартних процедур з андеррайтингу та врегулювання збитків; навчання та сертифікація страхових комісарів      | Здійснює контроль за дотриманням умов договорів страхування сільськогосподарської продукції з державною підтримкою та стандартних методик андеррайтингу, врегулювання збитків   |
| Розпорядник бюджетних субсидій                             | Так  | Ні  |

З таблиці бачимо, що функції і завдання Аграрного страхового пулу та Агенції з управління сільськогосподарськими ризиками збігаються, за винятком кількох ключових пунктів. По-перше, це виплата бюджетних субсидій. Згідно із законодавством, головним розпорядником бюджетних коштів і відповідальним виконавцем бюджетної програми є Мінагрополітики. Для здійснення компенсації страхових платежів розпорядник утворює комісії з питань надання державної підтримки сільськогосподарським товаровиробникам на місцях шляхом здешевлення страхових платежів [3]. Агенція з управління ризиками могла б стати розпорядником бюджетних коштів, як це робиться в розвинених країнах. По-друге, тільки Аграрний страховий пул зобов'язаний створити фонд покриття катастрофічних ризиків. Для поповнення страхового фонду та подальшого здійснення виплати страхового відшкодування Пулом Мінагрополітики спрямовує кошти резервного фонду державного бюджету Аграрному страховому пулу на підставі укладеного з ним договору про бюджетну позику (державну фінансову допомогу), в якому зазначаються строки повернення такої позики та відповідальність за її неповернення [2].

Концепція державно-приватного партнерства у сфері страхування сільськогосподарських ризиків реалізована так, що функції і повноваження Агенції з управління сільськогосподарськими ризиками розподілено між Мінагрополітики та Аграрним страховим пулом. Ефективність такої моделі підтвердить або спростує час.

До Пулу входить чотири страхових компанії. За даними прес-служби Аграрного страхового пулу, від осені 2012 р. до весни 2013 р. компанії-члени уклали близько 1 тис. договорів страхування зернових і технічних культур. Премії становили близько € 11млн, а сума відповідальності – € 350млн З метою експертної оцінки посів та врожаю Пул уклав угоду із сюрверською компанією S. AI Service. Однак побоювання спричиняє незначна кількість членів Пулу, що істотно обмежує конкуренцію в сегменті страхування з державною підтримкою, нестійкий фінансовий стан та якість врегулювання збитків у компаніях-членах, можливість зловживань під час отримання державної фінансової допомоги.

**Висновки і перспективи подальших досліджень:**

1. З метою уточнення наукових підходів до перспективних досліджень у сфері сільськогосподарського страхування подано авторське тлумачення цього поняття як сукупності добровільних економічних відносин щодо страхового захисту майнових інтересів сільськогосподарських товаровиробників, пов'язаних із володінням, користуванням та розпорядженням їх майном, а також відшкодуванням страхувальниками збитків, заподіяних третій особі або її майну, а також шкоди, заподіяної юридичній особі, за рахунок фондів грошових коштів, що формуються у страховика шляхом сплати страхувальником страхових платежів самостійно чи з врахуванням державних субсидій.
2. Обґрунтовано доцільність розвитку сільськогосподарського страхування на засадах державно-приватного партнерства; здійснено порівняльну характеристику функцій і повноважень зацікавлених сторін; наголошено на необхідності прозорості та справедливості розподілу бюджетних субсидій між

реципієнтами, створення конкурентного середовища на ринку страхування сільськогосподарських ризиків.

### Література

1. Закон України від 09.02.2012 № 4391-VI "Про особливості страхування сільськогосподарської продукції з державною підтримкою". [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.rada.gov.ua>
2. Постанова КМУ від 15 серпня 2012 р., № 841 "Про затвердження Порядку визнання ризиків у сільському господарстві катастрофічними та надання і використання бюджетної позики (державної фінансової допомоги) у разі їх виникнення". [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.rada.gov.ua>
3. Постанова КМУ від 15 серпня 2012 р., № 813 "Про затвердження Порядку та умов надання сільськогосподарським товаровиробникам державної підтримки у страхуванні сільськогосподарських культур шляхом здешевлення страхових платежів (премій) і переліку сільськогосподарських культур та видів страхових ризиків (продуктів), на які у 2012 році надається компенсація вартості страхових платежів (премій)" із змінами, внесеними згідно з Постановою КМУ № 746 від 09.10.2013р. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.rada.gov.ua>
4. Агрострахування в Україні: Аналіз роботи в 2013 р. та перспективи розвитку на 2014. [Електронний ресурс]. – Доступний з [http://www.agroinsurance.com/ru/agribusiness\\_insurance](http://www.agroinsurance.com/ru/agribusiness_insurance).
5. Біла Книга. Концептуальні засади розвитку агрострахування в Україні. [Електронний ресурс]. – Доступний з [http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/.../WhitePaper\\_ukr\\_printing.pdf](http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/.../WhitePaper_ukr_printing.pdf).
6. Лобова О.М. Теоретичні основи сільськогосподарського страхування / О.М. Лобова // Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. – Сер.: Економіка. – 126/2011. – С. 58-61.
7. Остапенко О.М. Цілеспрямованість категорії "сільськогосподарське страхування" / О.М. Остапенко. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.sworld.com.ua>.
8. Шинкаренко Р. Міжнародна практика державного регулювання та ліцензування ринку агрострахування / Р. Шинкаренко. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.agroinsurance.com/ru/analytics>

### **Бондарчук М.К., Кондрат І.Ю. Особенности развития сельскохозяйственного страхования в Украине на принципах государственно-частного партнерства**

Исследованы теоретические подходы, проанализирован мировой опыт и особенности государственного регулирования сельскохозяйственного страхования, предложено его авторское толкование; обоснована целесообразность развития сельскохозяйственного страхования на принципах государственно-частного партнерства; осуществлена сравнительная характеристика функций и полномочий заинтересованных сторон; отмечена необходимость прозрачности и справедливости распределения бюджетных субсидий между реципиентами, создание конкурентной среды.

**Ключевые слова:** сельскохозяйственное страхование, государственная поддержка, субсидии, государственно-частное партнерство.

### **Bondarchuk M.K., Kondrat I.Yu. Peculiarities of Agricultural Insurance Development in Ukraine based on the Principles of Public Private Partnership**

Theoretical approaches to the subject researched are studied. International experience and key features of the public regulation of agricultural insurance are acquired. Its author's interpretation is offered. Expedience of the development of agricultural insurance development based on a public-private partnership is stated. Comparative characteristic of the functions and authority of stakeholders is suggested. The need for transparency and fairness in the allocation of budgetary subsidies between recipients, and creating a competitive environment are highlighted.

**Keywords:** agricultural insurance, government support, subsidies, public-private partnership.

УДК 339.138:630

Доц. А.В. Івануса<sup>1</sup>, канд. екон. наук;  
доц. В.З. Холявка<sup>2</sup>, канд. екон. наук; доц. В.Б. Загорняк<sup>3</sup>, канд. екон. наук

### **КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ПОБУДОВИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ЛІСОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Проведено огляд концептуальних основ формування маркетингової стратегії лісових підприємств. Обґрунтовано доцільність представлення лісового підприємства як складної еколого-економічної системи, яка продукує спектр матеріальних і нематеріальних благ, має тісний зв'язок з навколишнім природним середовищем та виступає як середовищеуформовувальний чинник. Запропоновано концептуальну модель побудови маркетингової стратегії лісового підприємства в контексті системи DMFR, яка органічно поєднує низку складових компонентів (товари і послуги, місце чи система розподілу, ціна, просування, позиціонування).

**Ключові слова:** маркетингова стратегія, лісове підприємство, товари і послуги, просування.

*Маркетингова стратегія* – система організаційно-технічних і фінансових заходів щодо інтенсифікації виробництва, реалізації продукції, підвищення її конкурентоспроможності, активного впливу на попит і пропозицію товарів [1, с. 256]. Отже, під поняттям маркетингової стратегії необхідно розуміти детальний всебічний план досягнення маркетингових цілей.

Формування ефективної маркетингової стратегії лісового підприємства обумовлює, передусім, розроблення її концепції, яка б якнайширше враховувала:

- особливості побудови нової ідеології, яка б перемістила центр уваги з традиційної збутової політики до компонентів маркетингової політики підприємства;
- особливості функціонування підприємства та галузі, до якої воно належить;
- особливості продукції, яку виготовляє підприємство;
- особливості взаємодії підприємства з навколишнім середовищем тощо.

Маркетингова політика підприємства зумовлює збалансоване поєднання низки базових компонентів, які формують так звану систему "п'ять Р маркетингу":

1. *Товари і послуги (Product)* – дають продавцю щось таке, що має цінність. Вони повинні привернути увагу до продавця своєю корисністю порівняно з конкурентами.
2. *Місце чи система розподілу (Place)* – доставка товарів (послуг) споживачам в потрібне місце і в потрібний час.
3. *Ціна (Price)* – те, що покупець згоден заплатити в обмін на товар (послугу).
4. *Просування (Promotion)* доносить до покупця інформацію про товар і змушує його прийняти рішення про купівлю.
5. *Позиціонування (Positioning)* виникає тоді, коли, на думку покупця, даний товар порівнюється з подібними пропозиціями. Вдале позиціонування означає, що даному товару віддадуть перевагу перед товарами конкурентів.

Діяльність будь-якого лісового підприємства базується, в основному, на поєднанні лісовирощування, лісозаготівлі та первинної перероблення сировинно-матеріальних ресурсів деревного походження. Однак, на сучасному етапі функціонування кожне лісове підприємство повинно залучати до системи гос-

<sup>1</sup> НЛТУ України, м. Львів;

<sup>2</sup> Львівський ДУ фізичної культури;

<sup>3</sup> Коломийський політехнічний коледж НУ "Львівська політехніка"