

- незаконне використання товарного знаку конкурента, його фірмового найменування або маркування.

Недобросовісна конкуренція виявляється також в методах конкурентної боротьби, пов'язаних з порушенням прийнятих на ринку норм і правил конкуренції. Перебування конкуренції на ринку, згідно з дослідженням М. Портера [5, с. 53] характеризується п'ятьма конкурентними силами:

- конкуренція з боку товарів, які є замінниками і виготовлених за економічною технологією;
- загроза появи нових конкурентів;
- суперництво серед конкуруючих продавців;
- економічні можливості та торговельні здібності покупців;
- економічні можливості та торговельні здібності постачальників.

Співвідношення між цими конкурентними силами визначають умови, володіючи якими, конкретні підприємства отримують явні конкурентні переваги, що дають змогу здійснювати економічний диктат на ринку.

Таким чином, дію законів ринкової економіки значно змінили суть управління, що своєю чергою зажадало розроблення методів, що забезпечують досягнення промисловими підприємствами конкурентних переваг.

Література

1. **Андрейчиков А.В.** Анализ, синтез, планирование решений в экономике / А.В. Андрейчиков, О.Н. Андрейчикова. – М. : Изд-во "Финансы и статистика", 2000. – 368 с.
2. **Гвишиани Д.М.** Организация и управление. – 2-е изд. – М. : Изд-во "Наука", 1972. – 536 с.
3. **Иванилов Ю.П.** Математические модели в экономике / Ю.П. Иванилов, А.В. Лотов. – М. : Изд-во "Наука". Гл. ред. физ.-мат. лит.-ры, 1979. – 304 с.
4. **Мескон М.Х.** Основы менеджмента : пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Изд-во "Дело", 1997. – 704 с.
5. **Портер М.Е.** Международная конкуренция : пер. с англ. / под ред. В.Д. Щетинина. – М. : Междунар. отнош., 1993. – 896 с.
6. **Правила рынка:** Иностранные инвестиции; внешняя торговля; трудовая миграция; конкурентоспособность; дипломатия; помощь / под ред. проф. В.Д. Щетинина. – М. : Междунар. отношения, 1994. – 352 с.
7. **Скудар Г.М.** Управління конкурентоспроможністю великого акціонерного товариства: проблеми і їх вирішення. – К. : Вид-во "Наук. думка", 1999. – 496 с.
8. **Фатхутдинов Р.А.** Разработка управленческого решения. – М. : ЗАО "Бизнес-школа", Интел-синтез, 1997. – 352 с.
9. **Шумпетер Й.** Теория экономического развития (исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры). – М. : Изд-во "Прогресс", 1982. – 456 с.
10. **Эффективное управление фирмой:** современная теория и практика / Н.П. Бондарь, О.В. Васюхин, А.А. Голубев, В.И. Подлесных. – СПб. : Изд-во "Бизнес-пресса", 1999. – 416 с.

УДК 65.012.32:316.6

Аспір. О.Ю. Саврук¹ – НУ "Львівська політехніка"

ВИЗНАЧАЛЬНІ ЧИННИКИ ВИБОРУ СТИЛІВ КЕРІВНИЦТВА

Виявлено чинники за класифікаційними ознаками, які впливають на поведінку керівника і формують стилі керівництва. Виділено три стадії розвитку колективу і обґрунтовано, як керівник змінює стиль роботи залежно від стадії розвитку. Встановлено, що чинники, які впливають на формування стилів керівництва, поділяються

¹ Наук. керівник: доц. О.Г. Мельник, канд. екон. наук – НУ "Львівська політехніка"

за класифікаційними ознаками, окрім поділу їх на суб'єктивні та об'єктивні. Взаємодію керівника з підлеглими потрібно розглядати як динамічний процес, що впливає із стадій розвитку колективу. Оскільки управлінець, коли здійснює керівну діяльність, досягає мети функціонування організації, то і чинники, які впливають на образні стилі керівництва, пов'язані з реалізацією цілей організації.

Ключові слова: стиль керівництва, чинники, що формують вибір стилю керівництва, стадії розвитку колективу.

Post-graduate O.Yu. Savruk – NU "L'vivs'ka Politekhnik"

Guidance styles determinatives choice

Found out factors on the signs of classifications, which has influence on the conduct of leader and develop styles of guidance. Three stages of development of collective are selected and grounded as a leader changes style of work depending on the stage of development. It is set that factors which influence on forming of styles of guidance are divided after classification signs, except for a division them on subjective and objective. Co-operate leader with inferiors it is needed to examine as a dynamic process which swims out from the stages of development of collective. As leader, when carries out leading activity, gains end functioning of organization, factors, which influence on select styles of guidance, related to realization of aims of organization.

Keywords: leadership style, factors develop styles of guidance, stages of development of collective.

Постановка проблеми. Центральною фігурою будь-якої групи або організації є керівник, основною діяльністю якого є співпраця з людьми. Ефективність керівництва визначається індивідуальним підходом, тобто можливістю успішно вирішувати основні проблеми людських стосунків, умінням реагувати на непередбачувану поведінку підлеглих, подоланням інформаційних проблем у колективі, чітким формулюванням вимог до співробітників, встановлення з ними надійного зворотного зв'язку. З огляду на це потрібно приділити увагу взаємодії керівника з підлеглими, визначити стадії розвитку колективу, визначити чинники, які впливають на поведінку керівника.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У працях українських і зарубіжних науковців, зокрема А. Шегди, Н. Малої, О. Кузьміна, Р. Блейка та Д. Моутона, В. Гладунського, у яких розглянуто питання взаємодії керівника з підлеглими, досліджено чинники впливу на формування стилю керівництва. Здебільшого всі автори виокремлюють дві групи чинників, які впливають на формування стилю керівництва – суб'єктивні і об'єктивні, але водночас не враховується вплив стадій розвитку колективу на поведінку керівника.

Визначення цілей. На основі аналізу цілями дослідження є:

- систематизувати чинники, які зумовлюють вибір стилів керівництва;
- класифікувати чинники за груповими ознаками;
- визначити стадії розвитку колективу і їхній вплив на вибір стилю керівництва.

Виклад основного матеріалу. Поняття чинник (від лат. *factor* – роблячий, виробляючий) – причина, рушійна сила якого-небудь процесу, явища, яка визначає його характер або окремі риси; істотна обставина в будь-якому процесі, явищі; змінна величина, яка за припущенням впливає на результати експерименту [1]. Під чинниками розуміють сукупність аргументів, причин, мотивів, спонук, що зумовлюють певну поведінку керівника [2].

На підставі аналізування літератури та дослідження взаємодії між керівниками та підлеглими запропоновано класифікацію чинників, що впливають на вибір стилю керівництва організацією (рис. 1). Чинників є доволі багато, усі вони взаємозалежні, доповнюють один одного, а іноді і суперечать один одному.



Рис. 1. Чинники, що впливають на формування стилю керівництва

Стиль менеджера має багато в чому властиві йому індивідуальні особливості (риси суб'єктивності), які варто розділити на дві класифікаційні ознаки: індивідуально-психологічні риси керівників і ділові якості керівників. До чинників, які визначають індивідуально-психологічні риси керівників віднесемо характер, тип темпераменту, акцентуація характеру, розум, інтелект, спрямованість керівника, інтереси керівника, переконання, здібності, вольові якості, життєві позиції і цінності менеджера, харизму, комунікабельність, стресостійкість, порядність.

Характер керівника – це сукупність стійких рис особистості, що визначають ставлення його до людей, до роботи, яку він виконує. Характер ви-

являється в діяльності та спілкуванні – манері поведінки, способах реагування на дії і вчинки людей. Знаючи характер керівника, можна передбачити, як він буде поводитися за тих чи інших обставин.

Структура рис виявляється в тому, як керівник ставиться до інших людей, демонструючи уважність, прихильність, миролюбність, тактовність, коректність або протилежні риси; до справ, виявляючи сумлінність, ініціативність, рішучість, серйозність, ентузіазм, зацікавленість або протилежні риси; до речей, демонструючи при цьому бережливість, економність, акуратність, почуття смаку або протилежні риси; до себе, виявляючи розумний егоїзм, впевненість у собі, почуття власної гідності чи протилежні риси.

Деякі риси характеру керівників можуть бути розвинені надмірно, і це призводить до формування так званих акцентованих рис характеру. Акцентуації характеру – це крайні варіанти норми характеру як наслідок підсилення його окремих рис. Акцентуації характеру можуть спричинювати неадекватні дії, вчинки керівників.

Розум виражає здатність керівників мислити, аналізувати і робити висновки, що особливо важливо під час прийняття управлінських рішень [5]. Однією із характеристик розуму є інтелект – це сукупність нагромаджених керівником *знань, досвіду* та його розумових здібностей. За допомогою розуму керівник обдумує бажаний результат вирішення проблеми, складає план для його реалізації, здійснює заплановане, робить висновки (як зі своєї діяльності, так і діяльності інших) та удосконалює свій практичний досвід [5].

Темперамент керівника – це сукупність властивостей, що характеризують динамічні особливості психічних процесів і поведінки людини, їхні силу, інтенсивність, швидкість, темп; виникнення, припинення і зміни. Для переважної більшості керівників характерне поєднання рис різних темпераментів. Риси темпераменту є вродженими, хоча особливості прояву кожного типу змінюються з віком.

Спрямованість керівника – це сукупність домінуючих мотивів і потреб, які визначають головну лінію його поведінки і діяльності. За домінуючою в діяльності та поведінці керівника мотивацією розрізняють три основних види спрямованості: спрямованість на взаємодію, спрямованість на завдання (ділова спрямованість) і спрямованість на себе (особиста спрямованість) [1, 2]. Спрямованість на взаємодію полягає в тому, що керівник хоче підтримувати дружні відносини з підлеглими, співпрацювати з ними, разом розв'язувати виробничі проблеми, відзначається високим делегуванням повноважень [2]. Визначаючи завдання, керівник орієнтується на досягнення цілей організації, отримання результатів, які будуть свідчити про ефективність управлінської діяльності [2]. Особиста спрямованість полягає у прагненні керівника задовольнити власні потреби, вирішити проблеми і досягнути власних цілей за рахунок підпорядкованих осіб [2].

Формою прояву спрямованості є інтереси і переконання. Інтереси керівника – стійке вибіркове емоційно забарвлене прагнення особистості до життєво значущих об'єктів. Інтереси виникають на ґрунті потреб, але не зводяться до них. Інтерес може виявлятися у захопленні певною діяльністю. Переконання – система мотивів особистості, що спонукають її діяти відповідно

до власних поглядів і принципів. Особливість переконань полягає в тому, що в них знання постають в єдності з почуттями, захоплюючи всю особистість [7].

Важливою рисою характеру керівника є стресостійкість, яка дає змогу професійно працювати в напруженому темпі, вирішувати водночас декілька завдань у жорстких часових межах. Це вміння відкинути особисті емоції у критичний момент та діяти, керуючись розумом. Стресостійкість – одна із основних рис, яка має бути притаманна сучасному менеджеру.

Здібності – це приховані можливості особистості керівника, котрі можуть розкритися (стати рисами) або ні; це психологічні особливості керівника, які є умовою досягнення ним високих результатів у співпраці з підлеглими та виконанні завдань організації.

Комунікабельність керівника – риса особистості, яка виявляється у здатності до встановлення контактів, спілкування, товарищескості. Керівники з розвиненими комунікативними задатками мають значний запас стратегій спілкування, уміють взаємодіяти з представниками різних груп.

Воля особистості – це певна сукупність психічних властивостей, яка характеризує досягнутий рівень свідомої саморегуляції особистості; ця сукупність складається протягом життя. Вольові якості особистості є відносно сталими, незалежними від ситуації, стійкими психічними утворами. До вольових якостей керівників належать: цілеспрямованість, рішучість, сміливість, мужність, ініціативність, настигливість, стриманість, дисциплінованість [8].

Життєві позиції і цінності керівника – це світоглядні поняття, ідеї та норми, якими він керується, якими регулюються його стосунки з підлеглими. Це абсолютні цінності (добро, віра, щирість, милосердя), національні цінності, сімейні цінності, духовні цінності, організаційні цінності (символічні засоби духовного та матеріального оточення організації) [2].

Харизма – емоційно-психічні здібності людини, завдяки яким її оцінюють як обдаровану особливими рисами і здатну ефективно впливати на людей [5]. Харизматичний керівник мотивує співробітників до діяльності, інтенсивність якої перевершує звичний рівень.

До групи суб'єктивних чинників, які впливають на вибір стилю керівництва належать ділові якості керівників. До цієї групи чинників ми відносимо: організаційні здібності, освіту (зокрема знання основ теорії управління), наявний загальний та управлінський досвід, компетентність, наявність у керівника авторитету, міру відповідності особистих рис менеджера характеру об'єкта управління, гнучкість, інтернальність, управлінську культуру, вміння формувати колектив, здатність делегувати повноваження.

У керівника повинні бути розвинені організаційні здібності, що проявляється у вмінні згуртувати колектив, мобілізувавши його на виконання прийнятих рішень, досягненні поставлених цілей. Керівник повинен не тільки віддавати розпорядження, а також вміло організовувати, вести за собою, ефективно мотивувати підлеглих. В умовах кардинальних структурних змін, зокрема в техніці та технології, на перше місце у сфері управління виходять питання підвищення рівня управлінської компетентності та організаційних

вмінь керівників, що набуває першочергового значення для ефективного управління людськими ресурсами.

Компетентність є багатофакторною якістю керівника. Вона припускає не лише наявність певного обсягу знань, умінь, навичок, досвіду та особистих якостей, які є дуже важливими чинниками для досягнення високих результатів у професійній діяльності, а й ціннісних орієнтацій керівника, усвідомлення ним свого місця в суспільстві і розуміння оточення, відповідного стилю взаємодії з іншими людьми, загальної культури особистості, а також здібностей та можливостей до постійного вдосконалення власного творчого потенціалу [8]. Компетентні керівники схильні вибирати авторитарні стилі керівництва.

Досвід – це якість особистості керівника, що сформована шляхом навчання і практичної діяльності, завдяки поєднанню знань, умінь, звичок. Досвід роботи менеджера є суб'єктивною умовою успішного здійснення керівної діяльності і впливає на вибір стилю керівництва. Наявність у керівника *авторитету* є тією силою, що впливає, окрім прямого управлінського впливу на підлеглих. Авторитетний керівник, зазвичай, більш демократичний, і навпаки, відсутність авторитету керівник намагається компенсувати твердими, директивними діями.

Вагомою рисою характеру керівника є інтернальність, яка полягає у тому, що керівник бере відповідальність за свої дії на себе і розуміє залежність між особистими якостями (компетентністю, цілеспрямованістю, здібностями) і результатом власної діяльності. Керівники-інтернали – рішучі, упевнені в собі, принципові в міжособистісних відносинах, не бояться ризикувати, емоційно стабільні, мають сильну волю. Інтернальні керівники здатні успішно здійснювати директивне керівництво.

Управлінська культура – це характеристика керівної діяльності, що засвідчує її якісні риси та особливості, це високий рівень організації взаємодії керівника з підлеглими, за якої керівник не дає змогу собі некоректних висловлювань у бік підлеглих, демонструє повагу до працівників, зауваження стосуються лише їх професійної діяльності.

Ефективність керівництва залежить від того, наскільки вміло керівник передає свої повноваження виконавцям. Делегування – це передавання підлеглому завдань із сфери дій керівника. Коли керівник відзначається низьким рівнем делегування повноважень, то це свідчить про те, що його стиль керівництва є авторитарним. Протилежною є ситуація, коли керівник вміло використовує інтелектуальні і організаційні можливості своєї команди.

Об'єктивні чинники, що формують вибір стилів керівництва, варто розділити за середовищем впливу на: чинники внутрішнього і зовнішнього середовища. Своєю чергою, чинники внутрішнього середовища розділено на дві підгрупи: чинники системи менеджменту і характеристики керованого колективу. До чинників внутрішнього середовища, що належать до групи системи менеджменту, віднесемо корпоративну культуру, умови праці керівника, кількість і вид винагород, місце, яке займає керівник в ієрархії управління, специфіку сфери певної діяльності.

Корпоративна культура – це діяльність із формуванням "душі" організації, її позитивного духу та творчої енергії [3]. Загалом корпоративну культуру можна визначити як сукупність зв'язків, що підтримують організаційні відносини людей. Заснована корпоративна культура на формальних і неформальних правилах і нормах діяльності, що охоплюють такі елементи, як: стиль керівництва; звичаї, традиції, віру і символіку; особливості поведінки персоналу; показники задоволеності працівників умовами праці; перспектива розвитку тощо [4].

Робота повинна давати керівникові задоволення його внутрішніх і матеріальних потреб. Умови праці є сукупністю чинників внутрішнього середовища організації, що впливають на здоров'я, продуктивність праці керівника [2]. Винагорода – це те, що людина вважає для себе цінним. Винагорода виникає не від самої роботи, а її організація, тобто заробітна плата, просування по службі, похвала [2].

Стиль керівництва від вищих до нижчих рівнів має прямий вплив. Концептуальні основи створення системи управління пронизують всю ієрархію управління організації. Чим вища сходинка управлінської ієрархії, тим більше керівник схильний до авторитарних дій, але й тим складніших і завуальованих форм набуває ця авторитарність. Специфіка сфери діяльності – її цілі і завдання, функції керівника, виробниче середовище, форма організації праці – мотивує вибір того чи іншого стилю керівництва. Прикладом можуть бути підприємства виправних колоній, де на практиці застосовують здебільшого авторитарний стиль керівництва.

До групи чинників внутрішнього середовища, які визначають особливості керованого колективу, належать: стадії розвитку колективу, соціально-психологічні особливості виконавців, індивідуально-психологічні характеристики підлеглих. Залежно від стадії розвитку колективу, керівник змінює стиль керівництва ним. Чим розвиненіший колектив, тим більша можливість свободи в регламентації його діяльності, скорочення етапів контролю. Схематично це показано на рис. 2

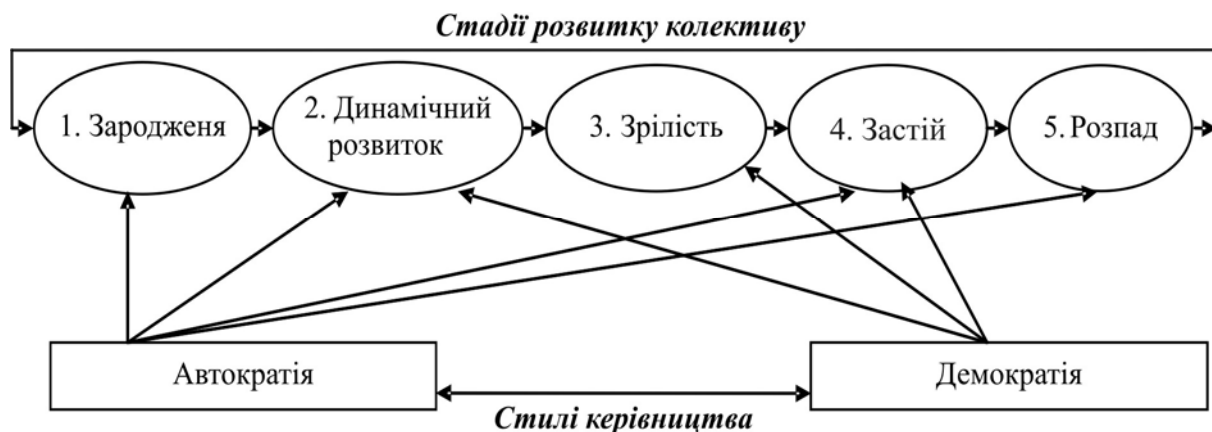


Рис. 2. Вибір стилю керівництва залежно від стадії розвитку колективу

У розвитку колективу можна спостерігати етапи, стадії його становлення – від первинних, чітко не сформованих, до зрілих, високоорганізованих форм і розпаду. Різним стадіям формування зрілості колективу відповідають певні особливості в методах, прийомах і засобах управління ним. Варто

враховувати, що в будь-якому колективі є свої традиції в організації праці і громадському житті, своя історія, в ході якої відбуваються зміни функцій і структури колективу [9]. Зазначимо, що найвищою стадією формування колективу є стадія формування його ядра, яке може складатися як з однієї особи, так і з групи осіб. Особливою ознакою ядра колективу є його неформальний авторитет.

Нижчий рівень розвитку колективу – зародження, характеризується несформованим ядром, меркантильною мотивацією його членів у спільній праці, відсутністю традицій та співвідношенням потреб окремих осіб та колективу. Стадія зародження потребує від керівника більше авторитарних дій [9].

Друга стадія (динамічний розвиток) характеризується слабко визначеним ядром, яке залучає, організовує та керує участю інших членів колективу у виробничому процесі; паритет інтересів окремих членів колективу визначений нечітко.

Вищий – зрілий рівень розвитку. Колектив має ядро, яке виступає носієм його традицій та етики. Воно залучає, організовує та керує участю інших членів колективу у виробничому процесі (а нерідко і в побуті), а також всіма важливими питаннями колективу. Показниками розвиненості, зрілості колективу є не тільки виробничо-економічні характеристики й результати його діяльності, але й рівень колективного самоврядування [9].

Наступним етапом розвитку колективу є застій, який може бути наслідком звільнення з роботи працівника, який є частиною сформованого ядра колективу або конфліктних ситуацій між членами колективу. Логічним наслідком етапу застою є рівень розпаду колективу. Керівник, за взаємодії з підлеглим, повинен враховувати професійно-особистісні та індивідуально-психологічні характеристики службовця, тип темпераменту підлеглих, соціально психологічний клімат виконавців.

Соціально-психологічний клімат створює певні настрої, які впливають на рівень продуктивності праці, активності працівників у досягненні поставлених цілей. Психологічний клімат є наслідком не лише внутрішніх відносин у колективі, його формують умови праці і відпочинку. Функціонально значущими компонентами соціально-психологічного клімату є наукова організація і стимулювання праці, впровадження у виробництво інновацій, підвищення трудової і виконавчої дисципліни, поліпшення виховної роботи.

До об'єктивних чинників зовнішнього середовища, які впливають на вибір стилів керівництва, віднесемо: стан економіки, середовище функціонування організації, стислі терміни виконання робіт, дефіцит ресурсів, конкурентів.

Умови роботи підприємства (сприятливі, несприятливі, екстремальні), економічна ситуація в країні, спонукають переходити до жорсткіших форм поведінки керівника чи навпаки до більш демократичних. Наприклад, в умовах економічної кризи, за потреби виконати роботи у стислі терміни чи за дефіциту ресурсів керівник змушений переходити на стилі керівництва, зорієнтовані на завдання.

Перспективи подальшого дослідження. Перспективою подальшого дослідження є аналізування чинних стилів керівництва на вітчизняних підприємствах та класифікація їх за ознаками.

Висновки. Чинники, які впливають на формування стилів керівництва, потрібно розділити за класифікаційними ознаками, окрім поділу їх на суб'єктивні та об'єктивні. Взаємодію керівника з підлеглими потрібно розглядати як динамічний процес, що впливає із стадій розвитку колективу. Оскільки управлінець, коли здійснює керівну діяльність досягає мети організації, то і чинники, які впливають на обрані стилі керівництва, пов'язані з реалізацією цілей організації.

Література

1. **Великий тлумачний словник** сучасної української мови онлайн. Баз. на 2-ому виданні ВТС СУМ / Голов. ред. В.Т. Бусел, редактори-лексикографи: В.Т. Бусел, М.Д. Василюк-Дерибас, О.В. Дмитрієв, Г.В. Латник, Г.В. Степенко. – К.-Ірпінь : ВТФ "Перун", 2005. – 1728 с. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.slovnyk.net>.
2. **Кузьмін О.Є.** Динаміка взаємодії керівника з підлеглим та фактори, які впливають на неї / О.Є. Кузьмін, Н.Т. Мала // Вісник Національного університету "Львівська політехніка" : Менеджмент та підприємництво в Україні і етапи становлення і проблеми розвитку. – Львів : Вид-во НУ "Львівська політехніка", 2004. – № 517.
3. **Власова Н.** Способы формирования позитивного духа организации // Корпоративная культура, 2006. – № 2. – С. 24-27.
4. **Дяченко Т.О.** Взаємозв'язок розвитку корпорацій із застосуванням корпоративної культури // Формування ринкових відносин в Україні, 2007. – № 10 (77). – С. 7-10.
5. **Вільна енциклопедія.** [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.ru.wikipedia.org>.
6. **Менеджмент** : підручник / А.В. Шегда. – К. : Вид-во "Знання", 2004. – 687 с.
7. **Намов Р.С.** Психологія. Основи загальної психології. – У 2-ох т. – М. : Изд-во "Наука", 1994. – Т. I. – 534 с.
8. **Психологія** : підручник / Ю.Л. Трофімов та ін. – К. : Вид-во "Либідь", 2000. – 346 с.
9. **Павлова М.П.** Педагогическая система А.С. Макаренка. – М. : Изд-во "Наука", 1963. – 424 с.

УДК 336.22

Здобувач Ю.І. Турянський – Львівська КА

ПОДАТКОВІ СТАВКИ І МЕТОДИКА ЇХ ВСТАНОВЛЕННЯ

Розглянуто сутність поняття "податки", виокремлено основні його елементи, а також проаналізовано принципи оподаткування. Досліджено класифікацію податкових ставок, що дало змогу розробити окремі пропозиції щодо вдосконалення методики встановлення податкових ставок в Україні. Для встановлення ставки оподаткування запропоновано застосовувати комплексну методику, яка б поєднувала кількісні та якісні характеристики інтуїтивного та емпіричного методів оподаткування, а також економіко-математичного моделювання. Такий підхід забезпечить ефективність фіскальної політики, зумовить згладжування вад ринкового саморегулювання, створення додаткових стимулів зростання підприємницької, ділової, інвестиційної активності, вирішення проблем мотивації праці, зниження рівня безробіття та підвищення соціального захисту населення.

Ключові слова: податки, податкова ставка, елементи податку, принципи оподаткування.

Competitor Yu.I. Turyanskyi – L'viv commercial academy

Tax rates and methodology of their establishment

Essence of the concept of "taxes" is considered. It's main elements are dedicated and principles of taxation are analyzed. The classification of tax rates is examined, which made it possible to develop specific proposals to improve methods of setting tax rates in Ukraine. For establishment of rate of taxation it is suggested to apply a complex method which wo-