УНІВЕРСИТЕТ ДЕРЖАВНОЇ ФІСКАЛЬНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ
UNIVERSITY OF THE STATE FISCAL SERVICE OF UKRAINE

Присвячено
100-річчю Університету ДФС України
25-річчю ННІ фінансів, банківської справи

Актуальні проблеми менеджменту, фінансів та публічного управління в сучасних глобалізаційних процесах

Збірник матеріалів
VIII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції

Actual problems of Management, Finance and Public Administration in modern globalization processes

Book of materials
The VIII-th International scientific-practical Internet-conference

18 березня 2021 р.
March 18, 2021

Електронне видання

Ірпінь
Irpin
2021

УДК 005:336:351(06)
ББК 65.050я431
А43

Рекомендовано до друку вченою радою
Навчально-наукового інституту фінансів, банківської справи
Університету державної фіскальної служби України
(протокол № 7 від 16 березня 2021 року)

Рецензенти:
Олешко А.А., д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту Київського національного університету технологій та дизайну;
Коваленко Ю.М., д.е.н., професор, професор кафедри фінансових ринків Університету державної фіскальної служби України.

А43 **Актуальні проблеми менеджменту, фінансів та публічного управління в сучасних глобалізаційних процесах** [Електронний ресурс]: збірник матеріалів VIII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (18 березня 2021 р.). – Ірпінь: Університет ДФС України, 2021. – 438 с. – PDF-формат; мережеве видання; інституційний репозитарій.

У збірнику матеріалів конференції висвітлюються результати наукових досліджень з актуальних проблем менеджменту, фінансів та публічного управління в сучасних глобалізаційних процесах.

Тематика конференції охоплює актуальні проблеми: вітчизняного та міжнародного менеджменту; управління персоналом та самоменеджменту; фінансового менеджменту; публічного управління та адміністрування.

Видання розраховане на науковців, викладачів, представників органів державного управління та органів місцевого самоврядування, здобувачів вищої освіти, аспірантів, працівників державного сектору економіки та суб'єктів підприємницької діяльності.

УДК 005:336:351(06)
ББК 65.050я431

© Кафедра менеджменту, 2021
© Університет ДФС України, 2021

Редакційна колегія:

Кужелєв М.О., д.е.н., професор, академік АЕН України, директор Навчально-наукового інституту фінансів, банківської справи Університету державної фіскальної служби України;
Гусятинський М.В., к.т.н., доцент, професор кафедри менеджменту, завідувач кафедри менеджменту Університету державної фіскальної служби України;
Diana Spulber, PhD, Department of Political and social Sciences, University of Genoa, Genoa, (Italy);
Georgi Stankov, PhD, Public Administration Department, University of Sofia, Sofia, (Bulgaria);
Kashko Lyudmila, Doctor, Deputy Assistant of the Vice-Rector for International Affairs (Republic of Poland);
Parimal Chandra Biswas, Ph.D., Professor, School of Management; Dean, Students Affairs & International Relations, Adamas University, Kolkata, (India);
Житар М.О., к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів ім. Л. Л. Тарангул, заступник директора ННІ фінансів, банківської справи Університету державної фіскальної служби України;
Бедринець М.Д., к.е.н., доцент, завідувач кафедри фінансів ім. Л. Л. Тарангул Університету державної фіскальної служби України;
Береславська О.І., д.е.н, професор, завідувач кафедри банківської справи та фінансово моніторингу Університету державної фіскальної служби України;
Біленко Д.В., к.е.н., доцент кафедри фінансів ім. Л.Л. Тарангул, Університету державної фіскальної служби України;
Онишко С.В., д.е.н., професор, заслужений діяч науки і техніки України, завідувач кафедри фінансових ринків Університету державної фіскальної служби України;
Халецька А.А., д.н.держ.упр., професор, академік АЕН України, професор кафедри менеджменту Університету державної фіскальної служби України;
Грушева А.А., к.пед.н., доцент, доцент кафедри менеджменту Університету державної фіскальної служби України;
Євтушенко Г.І., к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту Університету державної фіскальної служби України;
Канцур І.Г., к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, заступник завідувача кафедри менеджменту Університету державної фіскальної служби України;
Самойлова І.І., к.н.д.упр., доцент, доцент кафедри менеджменту Університету державної фіскальної служби України;
Супруненко С.А., к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, заступник завідувача кафедри менеджменту Університету державної фіскальної служби України.

У збірнику матеріалів представлено тези доповідей учасників VIII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Актуальні проблеми менеджменту, фінансів та публічного управління в сучасних глобалізаційних процесах» з:

Adamas University, Kolkata, India
University of Socio-Economics in Przeworsk, Republic of Poland
Державна установа «Інститут економіки та прогнозування НАН України»
Державний заклад «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К.Д. Ушинського»
ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України
Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ
Донецький державний університет управління
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Київський національний торговельно-економічний університет
Київський національний університет технологій та дизайну
Льотна академія Національного авіаційного університету
Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки»
Національний університет «Києво-Могилянська академія»
Національний університет біоресурсів та природокористування
Національний університет водного господарства та природокористування
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова
Одеський національний економічний університет
Сумський державний університет
Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля
Університет державної фіскальної служби України
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 1. РЕАЛІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВІТЧИЗНЯНОГО ТА МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Грушева А.А., Бабеуш В.І.
МЕТОДОЛОГІЯ СПОРТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ 17

Баранов В.В.
ОСОБЛИВОСТІ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ ЗА ПРОГРАМАМИ МВА «АВІАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ» 20

Заєць В.С., Козак К.М.

ФОРМУВАННЯ КОМПЕТЕНЦІЙ МАЙБУТНЬОГО МЕНЕДЖЕРА ЯК ФАХІВЦЯ 23

Івашко А.О.

РЕЙТИНГОВА ОЦІНКА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ УКРАЇНИ .. 26

Москаленко А.С., Москаленко Н.В.

ЗАХОДИ ЩОДО ПРОТИДІЇ ЛЕГАЛІЗАЦІЇ ДОХОДІВ ОТРИМАНИХ ПРОТИПРАВНИМ ШЛЯХОМ 30

Лисенко Д.А.

УПРАВЛІННЯ ЕКОЛОГІЗАЦІЄЮ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ 33

Грушева А.А., Король Ю.О.

ІННОВАЦІЇ СУЧАСНОЇ ПАРАДИГМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ ЧЕРЕЗ ВПРОВАДЖЕНЯ МОЖЛИВОСТЕЙ ХМАРНИХ ТЕХНОЛОГІЙ.…….....36

Tikhonova E .V.

DOMESTIC AND INTERNATIONAL MANAGEMENT: STATE AND PROSPECTS OF DEVELOPMENT. 39

Фокша Л.В.

ПРАВОВИЙ ЗМІСТ ПОСЛУГ АУТСТАФІНГУ Й АУТСОРСІНГУ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ЗМІН ВІТЧИЗНЯНОГО ЗАКОНОДАВСТВА 42

Шевчук О.І.

МЕНЕДЖМЕНТ МАЛОГО БІЗНЕСУ ПІД ЧАС ПАНДЕМІЇ COVID-19..... 45

Ягоденко І.В.

РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ 48

СЕКЦІЯ 2. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ І САМОМЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

Біленко Д.В.

МОТИВАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ..... 52

Богатюк І.В.

СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ ДОБОРУ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ 54

Бойко М.В.

ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА..... 58

Борисенко А.В.

СУЧАСНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ..... 63

Буднік І.О.

ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ 66

Горбань С.Ю.

ПОЛІТИКА ГЕНДЕРНОЇ НЕРІВНОСТІ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ... 70

Євтушенко Г.І.

ЗДОРОВ'ЯЗБЕРЕЖЕННЯ, ЯК ЧИННИК ЗМІЦНЕННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ 74

Кисіль О.І.

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ..... 77

Кібиш О.О.

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ФАКТОР ЗРОСТАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА 81

Кінц К.В.

САМОМЕНЕДЖМЕНТ ЯК СКЛАДОВА ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ 85

Кушнір Б.В.

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ УПРАЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ 88

Грушева А.А., Кушнірук К.Д.

САМОМЕНЕДЖМЕНТ ЯК ГОЛОВНИЙ ІНСТРУМЕНТ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ 92

Ливацька Я.А.

ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА 95

Лук`яненко В.С.

САМОМЕНЕДЖМЕНТ ЯК СУТНІСТЬ МЕНЕДЖЕРА (КЕРІВНИКА) 98

Мазанович І.С.

ФОРМУВАННЯ КОМАНДИ ПРОЄКТУ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ЇЇ ЕФЕКТИВНОЇ РОБОТИ..... 100

Мельник Л.В.

ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ ОСОБИСТОСТІ 103

Мизовець О.Р.

МЕНЕДЖЕР ЯК ЛЮДИНА, ЩО ЗДІЙСНЮЄ ПРОФЕСІЙНЕ УПРАВЛІННЯ 105

Михалевич А.Л., Євтушенко Г.І.

ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ НЕТРАДИЦІЙНИХ МЕТОДІВ ПЕРЕВІРКИ ПЕРСОНАЛУ НА ЛОЯЛЬНІСТЬ ДО КОМПАНІЇ 107

Ніколайчук А.В., Мельник Л.В.

АНАЛІЗ ХАРАКТЕРНИХ РИС ОСОБИСТОСТІ, ПОВ'ЯЗАНИХ З ЇЇ ПОВЕДІНКОЮ В ОРГАНІЗАЦІЇ..... 110

Олешко А. А., Присяжнюк М.Ю.

РОЗВИТОК ЦИФРОВОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПЕРСОНАЛУ 112

Онищук Н.В.

ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ 114

Орехівський В.Г.

HUMAN RESOURCES ENGAGEMENT AS COMPETITIVE ADVANTAGE. 117

Польовик Л.В.

УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ 120

Приходько К.К.

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ПІДГОТОВКИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ТА МОЖЛИВОСТІ ЙОГО ЗАСТОСУВАННЯ В УКРАЇНІ 124

Сакалюк О.О.

ВПЛИВ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ 128

Салямон В. П.

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ КРИЗОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА 129

Сікач А.А.

ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ ТА НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ 132

Соловей О.І.

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ МОЖЛИВОСТЕЙ СИСТЕМНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТА ОСОБИСТИМ ЖИТТЯМ 134

Струтинська К.В., Євтушенко Г.І.

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ 138

Скрицька О.Ю.

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ 141

Суханова А.В.

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ 145

Сухонос А.І.

САМОМЕНЕДЖМЕНТ ЯК НЕОБХІДНА КОМПЕТЕНЦІЯ СУЧАСНОГО КЕРІВНИКА 148

Житар М.О., Ясентюк А.С.

РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СУЧАСНА СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ 150

Турпак В.С., Супруненко С.В.

СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ 153

Фішер Н.В.

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ 156

Фольваркова В.А.

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ І РУХОМ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ 161

СЕКЦІЯ 3. ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: СТАН, ПРОБЛЕМИ, ПЕРСПЕКТИВИ

Батуркін Н.В.

НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОЕКТІВ І ПРОГРАМ 164

Береславська О.І.

АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМ БОРГОМ В УКРАЇНІ 167

Богріновцева Л.М., Дудник Л.Р.

ПЕРЕВАГИ КУПІВЛІ ЕЛЕКТРОННОГО ПОЛІСУ ОБОВ'ЯЗКОВОГО СТРАХУВАННЯ ЦИВІЛЬНО-ПРАВОВОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ВЛАСНИКІВ НАЗЕМНИХ ТРАНСПОРТНИХ ЗАСОБІВ 171

Богріновцева Л.М., Приходько Є.С.

РОЗВИТОК СВІТОВОГО РИНКУ СТРАХУВАННЯ ПІД ВПЛИВОМ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ 174

Бойко В.В., Мельник О.В.

НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ 177

Венгуренко Т.Г., Блохіна М.М.

ВПЛИВ BANCASSURANCE НА АКТИВІЗАЦІЮ ВІТЧИЗНЯНОГО СТРАХОВОГО РИНКУ 180

Голишевський А.О., Мельник О.В.

ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ В СИСТЕМІ ОЦІНКИ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА 184

Гульчевська Б.З.

НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОЕКТІВ І ПРОГРАМ..... 187

Гришко І.М.

ТРАНСФОРМАЦІЯ РОЛІ ТА ЗНАЧЕННЯ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ 190

Дрезноль Д.М.

НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОЕКТІВ І ПРОГРАМ..... 192

Дудченко В.М.

СУЧАСНИЙ СТАН ТА ВИКЛИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ 195

Канцур І.Г.

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ БЮДЖЕТНИМ ПРОЦЕСОМ УКРАЇНИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ 198

Кінц К.В.

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ 201

Клименко Д.Б.

ЦИФРОВИЙ БАНКІНГ 203

Клюско Л.А.

РОЗВИТОК ФІНАНСОВОГО МОНІТОРИНГУ ЯК СКЛАДОВОЇ СИСТЕМИ БАНКІВСЬКОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ..... 206

Коляда Т.А.

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ОВДП ЯК ІНСТРУМЕНТУ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМ БОРГОМ УКРАЇНИ 209

Кужелєв М.О.

ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ НА ПІДПРИЄМСТВІ У СУЧАСНИХ УМОВАХ..... 212

Ліщук У.В.

НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ 215

Лучук А.М.

НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСІВ ІНОЗЕМНОГО ІНВЕСТУВАННЯ В УКРАЇНІ 218

Lyashok I.O.

FEATURES OF MANAGEMENT OF FINANCIAL AND ECONOMIC SECURITY OF THE STATE IN MODERN CONDITIONS..... 221

Мельник Л.В.

УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РИЗИКАМИ 223

Мельник Л.В.

ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ 226

Мороз М.С.

НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЕКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ 230

Нежива М.О.

ЕФЕКТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІМПЕРАТИВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ 233

Онишко С.В., Венгуренко Т.Г.

ДО ПИТАННЯ РОЛІ МЕТОДОЛОГІЧНОГО АНАЛІЗУ В ПРОЦЕСАХ РОЗБУДОВИ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ 236

Онишко С.В.

ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ І ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ 238

Орєхова В.О.

ПРОБЛЕМИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ 241

Пасічник Ю.В.

ОСОБЛИВОСТІ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ 244

Петриш Є.В., Мельник О.В.

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ 248

Попова О.Л.

ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ЗЕЛЕНОГО КУРСУ 251

Селіванова К.В., Мельник О.В.

ВЕЛИЧИНА ЕФЕКТУ ФІНАНСОВОГО ЛЕВЕРИДЖУ ЯК СКЛАДОВА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ 254

Шуплат О.М., Солошик К.В.

УПРАВЛІННЯ БОРГОВИМ КАПІТАЛОМ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ..... 258

Струтинська К.В.

РОЛЬ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ 261

Угрюмова К.О.

ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛІНГ ЯК СКЛАДОВА ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ 264

Шрайбер Р.І.

ДИВІДЕНДНА ПОЛІТИКА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ : ПРОБЛЕМИ І НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ 266

СЕКЦІЯ 4. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ: СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Барвінок В.О., Воронцова А.С.

СТЕЙКХОЛДЕРСЬКИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННІ ВИЩОЮ ОСВІТОЮ В КОНТЕКСТІ ПРАЦЕВЛАТУВАННЯ: АНАЛІЗ ЛІТЕРАТУРИ 270

Бережна А.В.

СУЧАСНИЙ СТАН ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ З УРАХУВАННЯМ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ 273

Білоус Я.Ю.

ПАРТИСИПАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ВАЖЛИВА УМОВА РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В РЕГІОНАХ УКРАЇНИ..... 276

Бригінець О.О.

ФІНАНСОВА БЕЗПЕКА СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ ЯК ВАЖЛИВИЙ ЧИННИК РОЗБУДОВИ УКРАЇНИ 279

Вербовий А.О.

НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АДМІНІСТРУВАННЯ ПУБЛІЧНИХ ФІНАНСІВ 282

Галиця О.О., Суханова А.В.

УКРАЇНСЬКА СТРАТЕГІЯ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ 286

Гірник М.В.

НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ 289

Гришко І.М., Татьяніна С.В.

ЕЛЕКТРОННІ ПОСЛУГИ ЯК СКЛАДОВА РЕФОРМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ 291

Гусятинський М.В.

КЛЮЧОВІ ТЕНДЕНЦІЇ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІЙ 294

Гусятинський Д.М.

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІЇ: МОДЕЛІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ 297

Діденко В.С.

РАЦІОНАЛЬНЕ ВИКОРИСТАННЯ ВОДНИХ РЕСУРСІВ ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ 300

Діденко Н.Г.

ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ ЄС ДЛЯ РОЗУМНОГО І СТАЛОГО ЗРОСТАННЯ 305

Довгополова А.Ю., Супруненко С.В.

ПУБЛІЧНЕ АДМІНІСТРУВАННЯ В ПРОЦЕСІ СУСПІЛЬНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ 311

Жирко О.В.

ПРОБЛЕМИ УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКОРУПЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ 314

Керніс М.С., Кравчук О.В.

ЗАГАЛЬНІ ЗАСАДИ НОРМАТИВНО- ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ 318

Кльова В.О.

УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ: ПОНЯТТЯ ТА ОСНОВНІ ФАКТОРИ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ПРОЦЕС ЙОГО ПРИЙНЯТТЯ 321

Коваль А.А., Фролова Н.В.

ОБГРУНТУВАННЯ НЕОБХІДНОСТІ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНИХ НАВИЧОК НА ОСНОВІ SOFT SKILLS КЕРІВНИКІВ-ЛІДЕРІВ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ 324

Корнева Т.В.

ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛЮ В МИТНІЙ СПРАВІ 327

Кулик І.О.

ЗОВНІШНЬОПОЛІТИЧНА БЕЗПЕКА ЯК ОБ'ЄКТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ 330

Ліснічук О.А.

НОВІ ТЕХНОЛОГІЇ У ПЛАНУВАННІ ДЕРЖАВНОГО БЮДЖЕТУ 335

Малиш Н.А.

ПРОСВІТНИЦЬКА РОЛЬ УНІВЕРСИТЕТСЬКИХ МУЗЕЇВ УКРАЇНИ 339

Михайлова О.Г.

ПРО НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ З ГРОМАДСЬКІСТЮ 342

Наумов О.Б.

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ІНСТИТУЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ ДЕРЖАВНИХ ПОДАТКОВИХ ОРГАНІВ У СФЕРІ ЗЕД..... 346

Невмержицька С.М., Володько А.В.

УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ . 349

Новицька Т.А.

ЧИ ПОТРІБНА ДЕРЖСЛУЖБОВЦЯМ НАВИЧКА МЕДІАЦІЇ ? 352

Миколюк О. В., Прищепа А.В., Олешко А. А.

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ..... 355

Онишко О.В.

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА РОЗВИТОК ПІДПРИЄМНИЦТВА: НАПРЯМКИ ВЗАЄМОУЗГОДЖЕННЯ..... 357

Онищук А. В., Ковердюк І. В., Мельник О.В.

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ..... 361

Ручкіна М.М.

ПРОФЕСІОНАЛІЗМ ФАХІВЦІВ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ 364

Салюк С.С., Супруненко С.А.

СУЧАСНІ ЗАХІДНІ МОДЕЛІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ..... 367

Самойлов О.О., Самойлова І.І.

ПРИНЦИПИ І НАПРЯМИ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ПОВОДЖЕННЯ З ТВЕРДИМИ ПОБУТОВИМИ ВІДХОДАМИ..... 370

Сандрачук Я.В.

ПРИНЦИП НЕЗАЛЕЖНОСТІ СУДДІ ЯК ВИЗНАЧАЛЬНА ЗАСАДА ФУНКЦІОНУВАННЯ АДМІНІСТРАТИВНОЇ ЮСТИЦІЇ..... 373

Свердан М.М.

СТАН І ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ СУЧАСНИХ ПОДАТКОВИХ СИСТЕМ В КРАЇНАХ З РОЗВИНУТОЮ РИНКОВОЮ ЕКОНОМІКОЮ 377

Скрипка Т.А., Татьяніна С.М.

РОЛЬ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНИ 381

Сокирко О.С., Дудченко В.М.

ПРОБЛЕМИ СУЧАСНОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ 383

Соломянюк Б.М.

ВИДИ НОРМАТИВНИХ АКТІВ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ПУБЛІЧНИХ ФІНАНСІВ 386

Ставська М.О.

НЕОБХІДНІСТЬ ЗМІЦНЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ КРИЗОВИХ ЯВИЩ В ЕКОНОМІЦІ 390

Мельник Л.В., Струтинська К.В.

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ДІЄВИЙ ІНСТРУМЕНТ РАЦІОНАЛЬНОГО ВИКОРИСТАННЯ ЧАСУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ 393

Супруненко С.А.

УПРАВЛІННЯ МІСТОМ НА ОСНОВІ СОЦІАЛЬНОГО ПЛАНУВАННЯ ... 397

Токарева У.М.

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ СТВОРЕННЯ БЕЗБАР'ЄРНОГО ОСВІТНЬОГО СЕРЕДОВИЩА 402

Федорищак Х.І.

ІНСТИТУЦІОНАЛІЗАЦІЯ ВЗАЄМОДІЇ ВЛАДИ ТА БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ 407

Філіпішина К.І.

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ДЕРЖАВИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ 410

Фролова Н.В.

СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ВЕЛИКИМ МІСТОМ 414

Халецька А.А.

МЕХАНІЗМИ ГРОМАДСЬКОЇ УЧАСТІ В УКРАЇНІ: ГРОМАДСЬКІ РАДИ ЯК КОНСУЛЬТАТИВНО-ДОРАДЧІ ОРГАНИ 416

Черненко Н.М.

БЕНЧМАРКІНГ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ 419

Шальман Т.М.

ІНСТРУМЕНТИ ІМІДЖОЛОГІЇ У ФОРМУВАННІ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ ВЛАДИ 423

Шевченко Л.В.

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СОЦІОКУЛЬТУРНИМИ ПРОЕКТАМИ ТА ПРОГРАМАМИ В КОНТЕКСТІ НОВОЇ ПУБЛІЧНОЇ ДИПЛОМАТІЇ..... 427

Шрайбер Р.І., Татьяніна С.М.

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ: СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ 430

Щербина А.А.

НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ 434

СЕКЦІЯ 1. РЕАЛІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВІТЧИЗНЯНОГО ТА МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

SECTION 1. REALITIES AND PROSPECTS OF DOMESTIC AND INTERNATIONAL MANAGEMENT

Грушева Алла Андріївна,
доцент кафедри менеджменту
Університет державної фіскальної служби України
м. Ірпінь, Україна
Бабеуш Володимир Іванович,
здобувач другого(магістерського)рівня
Університет державної фіскальної служби України
м. Ірпінь, Україна

МЕТОДОЛОГІЯ СПОРТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

В Україні, як і в багатьох інших країнах світу, одним із важливих напрямків економічного розвитку є спортивна галузь. Основним завданням спортивного менеджменту є отримання позитивних результатів від ефективної роботи фізкультурно-спортивних організацій, працівників спортивної галузі, досягнення високих результатів спортсменами, тощо. Це не може бути забезпечено без ретельного теоретичного осмислення методології спортивного менеджменту. Важливим аспектом на шляху досягнення цілей спортивної організації є формування ефективної організаційної системи, що складається з функцій, методів, принципів, прийомів управління тощо.

Нині, рівень розвитку фізичної культури і спорту є саме тим фактором, що впливає на соціально-психологічний стан суспільства, якісні показники здоров’я населення, рівень життя, ділову активність людини. Згідно з даними «Рейтинга Bloomberg», у 2018 році Україна посідала 93 місце у світі за рівнем здоров'я населення, 150 місце за тривалістю життя. Правильна організація фізкультурно-спортивної діяльності із застосуванням теоретичних і практичних досягнень менеджменту допоможе державним, комерційним та громадським структурам фізичну культуру і спорту використовувати в якості інструментів оздоровлення нації.

Розвиток фізичної культури і спорту України має низку таких системних проблем, як: недостатній рівень фінансування, відсутність ефективного для спортивної галузі порядку оподаткування, застаріла матеріально-технічна база фізкультурно-спортивних організацій, несистемне спонсорство.

Виходячи з вищеозначеного, украй необхідним є забезпечення розвитку спортивної галузі теоретичними і практичними здобутками спортивного менеджменту. Уміння на практиці застосовувати теоретичні знання з спортивного менеджменту дає велику перевагу в процесах управління об'єктами спортивної галузі. Для досягнення цілей потрібно навчитися ефективно використовувати методологію управління. У сфері фізичної культури і спорту виникають проблеми з організації процесу управління, що визначаються потребою з одночасного вирішення питань спортивного, фінансового, психологічного характеру. Низку зазначених питань можна уникнути вже на стадії підбору методів і під час застосування засобів впливу на процес.

Діяльність у спортивній галузі можна визначити такою характеристикою, як методологія. Методологія (*від грец. "methodos" - метод, спосіб; "logos" - вчення, знання,* тобто вчення про методи) означає сукупність прийомів і принципів будь-якого виробництва або наукового дослідження. Методологія визначається як логічна схема дій, з чітким розумінням шляхів, засобів і можливостей їхнього досягнення [1, с.143].

За своїми методологічними ознаками спортивний менеджмент може бути різним. Наприклад, це методологія системного підходу і комплексного підходу. Аналізуючи загальнонаукові методології можна виділити дванадцять ознак методології спортивного менеджменту, що характеризують її зміст: цілі, підходи, орієнтири, обмеження, оцінки, критерії, альтернативи, пріоритети, шляхи, засоби, методи, вибір (рис. 1).



Рис.1. Побудова методології спортивного менеджменту

Методологія управління у фізкультурно-спортивній сфері здійснюється за рахунок формування і реалізації концепції управління, яка складається із цілісного комплексу положень, ідей, принципів, підходів, відповідно до яких будується і здійснюється управління (рис. 2).

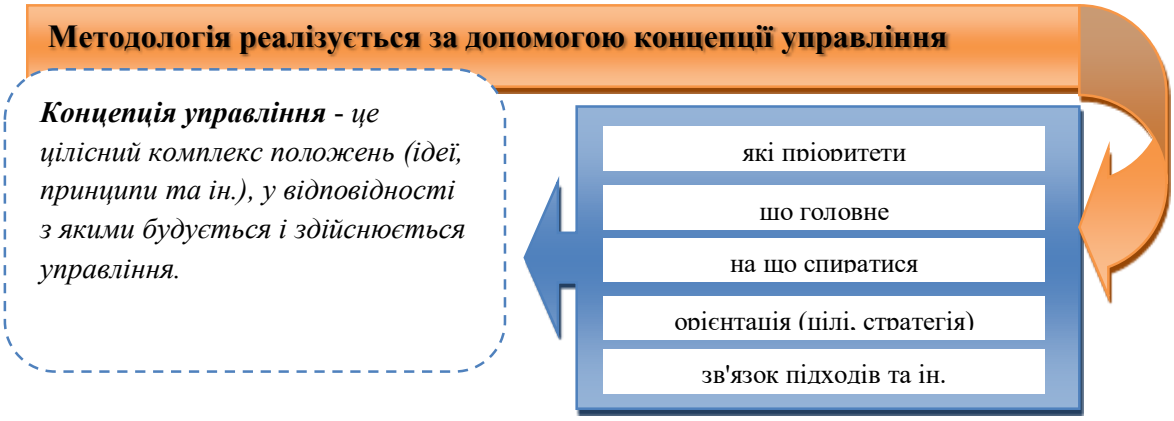


Рис.2. Реалізація методології спортивного менеджменту

Методологія спортивного менеджменту повинна відповідати на питання: які пріоритети домінують в процесах управління та закладені в систему і механізм управління, що головне в управлінській діяльності, на що спирається керівник у своїй діяльності, які орієнтири ведуть до вибору конкретних рішень, як пов'язані між собою підходи, реалізовані в процесах управління [1].

Відтак, методологія спортивного менеджменту – це вибір методів управління процесами у спортивній сфері та підбір підходів для ефективного вирішення наявних проблем. За рахунок використання методів здійснюється взаємне доповнення теоретичного і практичного менеджменту.

Таким чином, методологія спортивного менеджменту має тісний взаємозв'язок з функціями менеджменту, бо ефективне їх застосування, формує методи спортивного управління. Результативність використання методів у галузі фізкультури і спорту в процесі керування залежить від того, наскільки цілісно вони застосовуються та взаємодіють з підсистемами.

Список використаних джерел

1. Управління сферою фізичного виховання і спорту: навч. посіб. / Жданова О.М., Чеховська Л.Я. - Дрогобич. Коло: 2009. - 224с.

Баранов Віталій В'ячеславович,
доцент кафедри менеджменту та економіки
Льотна академія Національного авіаційного університету
м. Кропивницький, Україна

ОСОБЛИВОСТІ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ ЗА ПРОГРАМАМИ МВА «АВІАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

Як відомо, історія MBA (Master of Business Administration) налічує понад 100 років свого існування. І як показує багаторічний досвід, ці програми не втрачають своєї актуальності з часом. Особливістю останніх двох десятиліть даного виду підготовки є поява все більшого числа спеціалізацій в самих різних сферах і галузях. Високі вимоги сучасної економіки вказують на те, що недостатньо підготувати управлінця широкого профілю. Нині, більш затребуваними стають вузькоспеціалізовані менеджери, які досконало знають свою професійну сферу.

Одна з таких спеціалізацій MBA ─ «авіаційний MBA» або, спеціалізація в галузі авіаційного менеджменту. Навчання за цією програмою є підвищення кваліфікації менеджерів і топ-менеджерів авіакомпаній, аеропортів, авіапідприємств та інше [1, с. 314].

MBA in Aviation Management ─ це курс навчання, який забезпечує всебічну підготовку з дисциплін, пов'язаних з авіацією, управлінням та

бізнесом, він дає можливість забезпечити своє кар'єрне зростання в області повітряного транспорту, комерційних перевезень, планування та управління діяльністю аеропорту, реалізації продукції аерокосмічних компаній і страхування [2, с. 256].

Отримати ступінь MBA in Aviation Management можна в різних престижних університетах по всьому світу. Зокрема, Великобританія здійснює таку підготовку в університетах ім. Брунеля (Brunel University) і Ковентрі (Coventry University). Поява MBA in Aviation Management як спеціалізованого курсу в цьому закладі була цілком обгрунтованою. Спочатку ця програма у своєму навчальному плані мала велику кількість інженерних дисциплін, включаючи авіаційно-космічну інженерію. Університет ім. Брунеля підписав договір про співпрацю, згідно з яким студенти проходять стажування в аеропорту Хітроу.

Як і університет ім. Брунеля, університет Ковентрі спочатку був технічним вузом, однак у 2010 році, університет відкрив додатковий кампус в Лондоні, де викладається MBA in Aviation Management. На відміну від Брунеля, програма університету Ковентрі, яка розроблена спільно з дубайським авіаційним коледжем (Emirates Aviation College), є програмою очно-заочною та триває 18 місяців. Магістерська програма MScinAirTransport-Management, що викладається на кампусі в Ковентрі, триває один рік і коштує значно дешевше [3, с. 134].

У Франції MBA in Aviation Management викладається в Тулузі (Toulouse Business School). Програма Aerospace MBA є англомовною, була створена школою у1999 році. За цією програмою було випущено 300 осіб, які займають різні посади в 40 країнах на різних континентах. Програма Aerospace MBA відрізняється високою вибірковістю по відношенню до кандидатів [4, с. 118].

У Німеччині програма MBA "Авіаційний менеджмент представлена в таких ВНЗ як Технічний університет прикладних наук (м. Вільдан) і

Університет прикладних наук Франкфурта-на-Майні (Fachhochschule Frankfurt am Main ─ University of Applied Science, FH FFM).

У Канаді програму Aviation Management MBA викладають в John Molson School of Business Concordia University (Монреаль). Ця програма розроблена у співпраці з Міжнародною Транспортної Асоціацією і заснована в 1992 році.

США традиційно є лідерами світового навчання за програмами MBA, логічно, що і авіаційний університет Ембрі-Редл займає провідні позиції в галузі авіаційного та аерокосмічної освіти. Студенти програми MBA-AM, в коледжі Дейтона-Біч вивчають операційні та комерційні потреби авіаційних / аерокосмічних фірм, відбувається співробітництво з лідерами галузі та уряду, багато представників яких є колишніми випускниками цього університету. Програма підготовки магістра в галузі авіаційних фінансів (MSAF) відкрита в 2013 році після отримання схвалення від опікунської ради авіаційного університету Ембрі-Редл.

Таким чином, підготовки фахівців за програмами MBA «Авіаційний менеджмент» спрямована на: вивчення специфічних потреб авіаційної та аерокосмічної галузі; формування капіталу, фінансове планування, фінансування найважливіших інфраструктурних потреб, придбання літаків і оновлення повітряного флоту тощо.

Список використаних джерел

1. Баранов В.В. Мировой опыт MBA «авиационный менеджмент в системе подготовки операторов сложных систем. *Управління високошвидкісними рухомими об'єктами та професійна підготовка операторів складних систем:* матеріали IV між народ. наук.-практ. конф., (Кіровоград, 26-27 лист. 2015 р.) Кіровоград: КЛА НАУ 2015. С. 314-316.

2. Sheehan J. Business and Corporate Aviation Management. 2nd ed. MCGRAW-HILL Higher Education. 2013. 432 p.

3. Kinnison H., Siddiqui T. Aviation Maintenance Management. 2nd ed. CGRAW-HILL Education-Europe. 2013. 352 p.

4. Shaw S. Airline Marketing and Management. 7th ed. Teylor&Francis Ltd, 2011. 378 p.

5. Essentials of Aviation Management: A Guide for Aviation Service Businesses / J. F. Rodwell et. al. 7 Ed., U.S., Kendall/Hunt Publishing Co, 2015. 277p.

6. Young S., Wells A. Airport Planning And Management. 6th ed. MCGRAW-HILL Education, 2019. 464 p.

7. Harry W. Lawrence Aviation and the Role of Government. 3ed ed., Kendall/Hunt Publishing Co, U.S., 2014. 556 p.

Заєць Вікторія Сегіївна,
Козак Катерина Мирославівна
здобувачі вищої освіти,
групи МБГ - 19- 1
Науковий керівник: Євтушенко Ганна Іванівна,
доцент кафедри менеджменту
Університет державної фіскальної служби України
м. Ірпінь, Україна

ФОРМУВАННЯ КОМПЕТЕНЦІЙ МАЙБУТНЬОГО МЕНЕДЖЕРА ЯК ФАХІВЦЯ

В умовах стрімкого інноваційного розвитку економіки, провідним завданням є формування компетенцій майбутнього менеджера як фахівця. Дотримання стандартів з урахуванням сучасних інтерпретацій – це шлях до створення якісних кадрів, оскільки стабільність економічної системи пропорційно залежна від рівня, знань та умінь менеджера.

Важливою складовою, яка впливає на потенціал менеджера, є його компетентність. Компетентність включає такі складові: загальні, комунікативні, організаційні, спеціальні. Однією із головних є загальна компетентність, пов’язана з рівнем освіти співробітника, знаннями у сфері менеджменту,

економіки, фінансів, маркетингу, психології. Компетентність працівників відноситься до групи якісних показників.

На нашу думку, також варто враховувати так звану складову інноваційності, адже вона включає в себе такі риси як : новаторство, творчість, самостійність, креативність, ініціативність, активність та звичайно спроможність привести новітні ідеї в дію, а також нестандартний підхід до роботи, що дає змогу виконувати роботу швидко та якісно.

У своїй праці Г. І. Євтушенко, Л. О. Вітренко під професійною компетентністю менеджера пропонують розуміти особистісні можливості, які дозволяють самостійно та ефективно реалізовувати цілі управлінського процесу [1, с. 71].

Ми пропонуємо, поняття «компетентність майбутнього менеджера» розглядати як інтегративну професійну якість особистості, яка, з одного боку, віддзеркалює її здатність до визначення потреби управлінської діяльності, а з іншого – здатність її до роботи в ролі управлінця.

Величезне значення має інтерес до своєї справи. Найбільш успішні часто не найталановитіші, а найбільш допитливі, цікаві. Їх «з'їдає спрага» знайти відповідь. Альберт Ейнштейн говорив про внутрішню мотивацію як про «радість пошуку й пізнання». Письменник-романіст Джон Ірвінг, коментуючи безмежно довгі години, витрачені на творчість, сказав: «Мною рухає пристрасть. Пояснення моєї працездатності в тому, що я не сприймаю це як роботу» [2, с. 62].

Підготовка конкурентоспроможного менеджера в умовах нової економіки, тобто економіки знань, потребує в процесі навчання використовувати сучасні технології, забезпечувати органічне поєднання теорії і практики. Іншими словами формування ефективного механізму підготовки конкурентоспроможного менеджера має ґрунтуватися на синтезі знань, умінь і навичок; засвоєнні студентом теоретичних знань і методичного інструментарію [3, с. 12].

Саме поєднання технологій і людського капіталу дає можливість сформувати потужну силу, що працює безпосередньо на економіку країни та збагачує творчий потенціал сучасного менеджера.

Отже, формування компетентного сучасного менеджера не можливе без :

- Належного рівня освіти та вміння застосовувати знання на практиці;
- Інтересу до власної справи та бажання не просто працювати, а розвиватися як особистість, що включає в себе творчий підхід, новаторство та підвищення кваліфікації;
- Вміння засвоювати, використовувати та адаптувати власну роботу під сучасні інтеграційні процеси.

Використовуючи вищезазначені рекомендації, менеджер як фахівець зможе не лише ефективно виконувати роботу, а й сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства та досягнення ним стратегічних цілей розвитку.

Список використаних джерел

1. Євтушенко Г.І., Вітренко Л.О. Шляхи формування професійної компетентності майбутнього менеджера. Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України, №1, 2013. С.69-78.

2. Biletska, Katerina. "Засади формування креативного лідера як менеджера нового покоління." *Economic journal of Lesia Ukrainka Eastern European National University* 4.4, 2015.: С.58-64.

3. Євтушенко Г.І., Куценко В.І. Формування менеджера, як фахівця: проблеми та перспективи. Науковий вісник НУДПС України, №1.2012. С.12-21.

Івашко А.О.,
здобувач вищої освіти
Університету ДФС України
Науковий керівник: Вергелюк Ю.Ю.,
к.е.н., доцент кафедри фінансових ринків,
м. Ірпінь, Україна

РЕЙТИНГОВА ОЦІНКА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ УКРАЇНИ

Важливим показником, який забезпечує сталий розвиток економіки країни та встановлює імідж на світовій арені є інвестиційна привабливість держави. На сьогоднішній день, проблема низького рівня капіталовкладень та відсутності припливу інвестицій є актуальною для України та потребує негайного вирішення.

Одним з інструментів, який дозволяє визначити і проаналізувати місце України у світовому господарстві є міжнародний рейтинг. Міжнародні рейтинги характеризують економічні процеси держави з різних сторін, чим допомогають інвесторам визначити найбільш привабливі країни для своїх капіталовкладень та ступінь довіри до кредитора. Чим вище оцінюється кредитоспроможність позичальника, тим на триваліший термін та дешевші ресурси він може залучити.

Авторитетними рейтингами інвестиційної привабливості вважаються рейтинги: International Business Compass, Investment Climate Survey, The Global Competitiveness Index, а також дослідження рейтингових агентств Institutional Investor, Euromoney, Moody's Investors Service, UNCTAD, Heritage Foundation, Business Environment Risk Intelligence (BERI) та ін.

Рейтинг конкурентоспроможності країн Міжнародного інституту розвитку управління складається щорічно, починаючи з 1989 р. У 2007, коли до переліку ранжируваних країн вперше була включена Україна, при складанні рейтингу інститут використав інформацію більш як півсотні всесвітньо відомих дослідних інститутів і здійснював оцінку на основі 323 критеріїв. Серед них: 79 критеріїв, що характеризують рівень розвитку економіки (макроекономічна

ситуація, торгова політика, інвестиційна політика, політика в сфері зайнятості й цінова політика); 72 критерії, що характеризують ефективність державної політики (вплив урядових рішень на фінансовий сектор, фіскальну політику, розвиток інституцій, законодавство, яке регулює підприємницьку діяльність); 71 критерій, що характеризує ефективність бізнесу, ринку праці й менеджменту; 101 критерій, що характеризує рівень інфраструктури, технологічного розвитку, науки й освіти, охорони здоров'я та охорони довкілля [2].

Інший показник, який також відображає рейтингові позиції України і який часто є важливим чинником для вкладення коштів потенційними інвесторами, це Індекс економічних свобод, розроблений американським дослідницьким інститутом The Heritage Foundation. Індекс економічної свободи розраховується на основі середнього арифметичного в 10 категоріях, які об'єднують близько 50-ти незалежних параметрів: свобода започаткування бызнесу; бізнесу торгівлі; фіскальна свобода; розмір державного втручання через витрати; свобода інвестицій; захист прав власності; фінансова свобода; свобода від корупції; свобода ринку праці; монетарна політика [2].

Doing Business Report — щорічне дослідження групи Світового банку, що оцінює простоту здійснення підприємницької діяльності в 190 країнах на основі 11 індикаторів, які відображають регуляторні, фіскальні та ринкові обмеження, що ускладнюють або сприяють веденню бізнесу в країні. Ці субіндекси умовно поділені на 2 типи, що стосуються надійності правових інституцій та складності і затратності регуляторних процедур. До першого типу відносяться субіндекси: отримання кредиту, захист прав інвесторів, виконання зобов'язань по контракту та банкрутство, а до другого — започаткування бізнесу, підключення до мережі електропостачання, реєстрація власності та зовнішня торгівля [1].

За рейтингом Doing business-2020, який складається Світовим банком на основі річних даних конкретної країни для порівняння простоти

підприємницької діяльності, Україна зайняла 64 місце, це на 7 позицій нижче ніж в 2019 році де їй належала 71 сходинка рейтингу [5].

В Україні питання інвестиційної привабливості досліджує European Business Association (EBA), що була заснована в 1999 р. за підтримки Європейської Комісії в Україні. Індекс інвестиційної привабливості EBA визначається на підставі експертних оцінок перших осіб компаній-членів Асоціації та розраховується декілька разів на рік.

Індекс інвестиційної привабливості України в 2020 році в першому півріччі становив 2,51 бали та в другому півріччі - 2,40 балів з 5-ти можливих, тоді як в 2019 році він дорівнював 2,90. За статистикою Європейської Бізнес Асоціації, за останнє десятиліття Україна мала найвищий показник інвестиційної привабливості в першому півріччі 2017 року, який дорівнював 3,15 [3].

Відповідно, зниження індексу у 2020 р. свідчить про погіршення ставлення бізнесу до інвестиційного середовища країни. Відповідно до опитувань, здійснених Європейською Бізнес Асоціацією, основними причинами погіршення інвестиційного бізнес-клімату країни, на думку інвесторів, є політична нестабільність, високий рівень корупції, відсутність земельної та судової реформ і брак кваліфікованих кадрів [3].

Що стосується 2021 року, то 45% членів Бізнес Асоціації вважають що в першому півріччі показник інвестиційної привабливості залишиться незмінними, ще 45% чекають погіршення ситуації, а решта 10% вірять в краще майбутнє і очікують незначного покращення інвестиційного клімату України.

Світові рейтинги дають нам можливість порівнювати позицію нашої країни з іншими країнами. Інвестиційний потенціал України на тлі глобалізації та інтелектуалізації світової економіки є значною мірою нереалізований, проте має потужні передумови до розвитку [6].

Отже, розглянуті показники рейтингів країн за рівнем інвестиційної привабливості є важливим джерелом інформації, яка має спонукати державу до

розробки та реалізації заходів покращення внутрішнього становища в країні. З'ясувавши місце України в міжнародних інвестиційних рейтингах та визначивши чинники, які впливають на інвестиційну привабливість, можна чітко вибудувати стратегію зростання інвестиційної привабливості та активізації залучення інвестиційних ресурсів. Рейтинги, побудовані на експертній оцінці, дозволяють аналізувати не лише статистичні показники, але й реальну ситуацію в країні та дають можливість країнам порівнювати свої позиції з позиціями країн-конкурентів або країн-сусідів.

Список використаних джерел

1. The official site of The World Bank. Doing Business Comparing Business Regulation for Domestic Firms in 190 Economies 2017. *A World Bank Group Flagship Report Mode*. URL http:// www.doingbusiness.org/~/media/WBG/DoingBusiness/Documents/Annual-Reports/English/DB17- Report.pdfГура А. О.

2. Данилишин Б. Україна в міжнародних рейтингах сталого розвитку. *Економіка України*. 2008. №7. С.13-23.

3. Індекс інвестиційної привабливості України. Настрої інвесторів у 2-му півріччі 2020 року. *Офіційний сайт EBA*.URL: https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2018/02/ Copy-of-EBA-Investment-Attrativeness-Index-2017-UKR.pdf (дата звернення: 04.02.2021).

4. Коваленко С. О. Інвестиційний клімат в Україні та напрями його покращення. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2012. № 38. С. 366–368. URL:https://cyberleninka.ru/article/n/investitsiyniy-klimat-v-ukrayini-ta-naprryami-yogo-pokraschennya (дата звернення: 01.02.2021)

5. Украина поднялась в рейтинге Doing Bosiness в 2020 году. *Лига Бизнес.* URL http://Russian.-doingbusiness.org/ExploreEconomies/?economyid=194(дата звернення: 01.02.2021).

6. Вергелюк Ю.Ю., Бур І.С., Кобзар І.А. Інвестиційни йпотенціал регіонів України. *Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України.* 2018. №1. С.12–25. URL: http://www.irbis–nbuv.gov. ua/cgi–bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK &P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=znpnudps_2018_1_4. (дата звернення: 02.02.2021 р.).

Москаленко Наталія Віталіївна,
доцент кафедри банківської справи та фінансового моніторингу
Університет державної податкової служби України
м. Ірпінь, Україна
Москаленко Анастасія Святославівна,
здобувач вищої освіти
Державний вищий навчальний заклад «Університет банківської справи»
м. Київ, Україна

ЗАХОДИ ЩОДО ПРОТИДІЇ ЛЕГАЛІЗАЦІЇ ДОХОДІВ ОТРИМАНИХ ПРОТИПРАВНИМ ШЛЯХОМ

Легалізація (відмивання) капіталів за останні два десятиліття, стала однією з провідних проблем масштабного характеру, до вирішення якої спрямовані зусилля країн усього світу. Фінансовий моніторинг є ефективним способом регулювання виниклого завдання щодо протидії цьому негативному явищу [2, с. 6]. Процес узаконення «брудних» коштів характерний для всіх форм організованной злочинності, яка змінює хід прийняття економічних рішень, підриває фінансову стійкість установ, посилює соціальні проблеми і, що головне, сприяє розвитку корупції.

Отриманий злочинним шляхом прибуток, може використовуватися на такі цілі, як наприклад: покриття витрат, пов'язаних зі злочинами, для вкладення інвестицій в діяльність сумнівних компаній, для процвітання кримінального бізнесу, на інвестування в легальну економіку. Зрозуміло, що

потрібне відмивання тієї частину доходу, яка спрямована на інвестування в законні галузі економіки і розміщення на фінансових ринках світу.

У зв'язку з цим, актуальність даної проблеми з протидії легалізації доходів, отриманих незаконним чином, і субсидування бандитизму та сепаратизму зростає, поряд зі зменшенням доходів всіх рівнів системи бюджету країни і збільшенням витратної частини, яка також необхідна для удосконалення правоохоронного сектора, дефіциту бюджету, також збалансованості грошової і кредитної політики всієї держави.

Нині дослідження цієї теми набуває особливої значення, що підтверджується подіями, що відбуваються в національних системах фінансового моніторингу:

- зростання числа суб'єктів з моніторингу фінансів;
- труднощі проведення процедур, які спрямовані на протидію легалізації грошових коштів, отриманих незаконним чином і фінансування тероризму.

Протидія таким доходам, яка включає заходи щодо їх виявлення, вилучення та конфіскації, є головним стратегічним напрямком у забезпеченні економічної безпеки країни (також і національної). Це сприяє вирішенню таких завдань як [2, с.59]:

- країни-учасники повинні серйозно ставитися до легалізації (відмивання) коштів як до злочину, за яке обов'язково має передбачатися відповідальність;
- фінансові організації повинні перевіряти своїх клієнтів і вести відповідний моніторинг за їх діяльністю;
- країни-учасники повинні здійснювати заходи з протидії відмивання доходів і фінансування тероризму, які прописані в новій редакції Рекомендацій ФАТФ.

Поняттям легалізація (відмивання) доходів, одержаних злочинним шляхом - це вчинення дій, які спрямовані на надання правомірного вигляду володінню, користування і розпорядження грошовими коштами та іншим майном, отриманим від таких видів злочинів, як незаконна торгівля наркотиками, рекет, проституція, фінансові шахрайства та інші [2, с.4].

Залежно від використовуваних при цьому фінансових інструментів, щодо розміщення доходів, можна їх об'єднати в укрупнені групи :

- розміщення в традиційних фінансових установах;
- розміщення в нетрадиційних фінансових установах;
- розміщення через установи не фінансового сектора;
- розміщення за межами держави.

Під впливом процесів глобалізації на протязі останнього десятиліття змінювалася вся фінансова система. Однак, якщо, з одного боку, це сприяло зміцненню ринкової економіки, маємо на увазі: поліпшення якості життя, розвиток системи фінансів, скорочення числа безробітних, розширення товарообміну між країнами, то, з іншого, за таких «комфортних» умовах стало набагато простіше приховувати доходи, отримані незаконним шляхом, і переміщати їх через кордони країн для їх легалізації злочинним організаціям. Для досягнення своїх незаконних цілей зловмисники частіше використовують банки, які мають кореспондентські відносини з іноземними банками. Грошові кошти можуть пройти через рахунки банків в декількох країнах. Банківським установам стало все важче визначати справжнього власника майна або коштів, що надійшли в банк з офшорної зони [1, с. 65]. У зв'язку з цим, як з боку регулюючих органів, так і всередині банків, виникла потреба у надійній та ефективній системі контролю з протидії відмиванню грошей.

Жодна з країн не може запобігти відмиванню доходів, якщо співробітники правоохоронних органів, банки і регулюючі їх органи не будуть обмінюватися інформацією і працювати разом. Причому обмін повинен відбуватися не тільки на рівні однієї країни, а й на міжнародному рівні.

Отже, боротьба з відмиванням капіталу, так як і з ухиленням від податків ведеться в рамках єдиного державного фінансового контролю. Якщо країна йде шляхом створення системи єдиного ефективного державного фінансового контролю, то очевидно, що будуть існувати великі переваги відібрати все найкраще, що було накопичено в цій сфері на міжнародному рівні.

Список використаних джерел

1. Внукова Н. М. Управління ризиками фінансових установ у сферіфінансового моніторингу / Н. М. Внукова // Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Економіка. 2018. № 8. С. 64—68.

2. Фінансовий моніторинг в банку: [навч. посіб.] / [за ред. С. О. Дмитрова, В. В. Коваленко]. Суми: ВТД «Університетська книга», 2008. 336 с.

Передерій Тетяна Анатоліївна,
здобувач вищої освіти
Лисенко Дар'я Анатоліївна,
здобувач вищої освіти
Науковий керівник: Курбатова Тетяна Олександрівна,
к.е.н., старший викладач
Сумський державний університет
м. Суми, Україна

УПРАВЛІННЯ ЕКОЛОГІЗАЦІЄЮ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

«Зелений університет» – це вищий навчальний заклад, який впроваджує заходи, спрямовані на захист навколишнього середовища, а саме розвиток екологічної інфраструктури, економію водних та енергетичних ресурсів, сортування відходів, формування екологічних звичок та моделей поведінки [1, с.78-83].

Історія цього терміну і самого «зеленого» руху походить з середини XX століття. У 1950-ті роки наслідком швидкого розвитку індустріалізації стало суттєве забруднення навколишнього природного середовища. Першою країною, яка звернула на це увагу, були Сполучені Штати Америки (США). У цій країні питання охорони навколишнього середовища поступово зайняло одне з основних місць в політичному порядку денному. В одній зі своїх заяв про охорону навколишнього середовища в конгресі США президент Річард Ніксон наголосив, що громадяни повинні отримувати екологічну освіту і розуміти

основні концепції охорони навколишнього середовища, а навчальні заклади повинні надавати належні компетенції.

У 1970-х і 1980-х роках конгрес США прийняв понад 20 законопроєктів про охорону навколишнього середовища. Цей період отримав назву екологічного десятиліття в історії розвитку охорони навколишнього середовища. Значна увага буда приділена впровадженню концепції охорони навколишнього середовища в університетах. З того часу роль закладів вищої освіти в охороні довкілля та просуванні ідей сталого розвитку реалізується за допомогою концепції «зеленого університету» [2, с.10-11].

На сьогодні впровадження концепції «зеленого» університету є одним із сучасних трендів розвитку провідних закладів вищої освіти світу. Вона передбачає інтеграцію принципів екологічно стійкого розвитку в усі аспекти діяльності закладу вищої освіти (рис. 1) [3, 4, с.94-97].

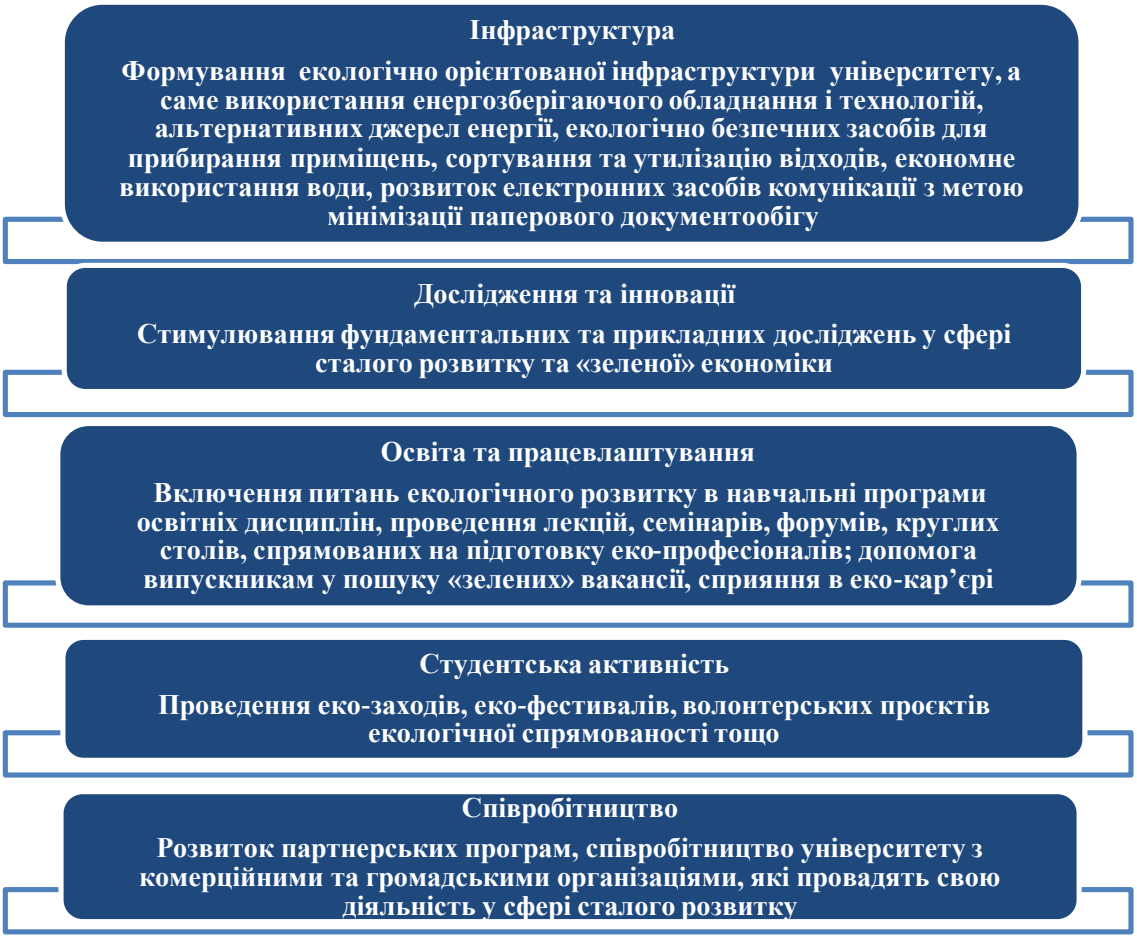


Рис. 1 – Основні елементи та принципи концепції «зеленого» університету [4, с. 94-97].

Інтеграція принципів екологічно стійкого розвитку, як правило, забезпечується за допомогою обов'язкової та добровільної діяльності. Обов'язкова регламентується вимогами чинного законодавства та нормативно-правовими актами закладів вищої освіти, добровільна – взяттям та виконанням додаткових добровільних зобов'язань екологічного спрямування.

Таким чином, «зелений» університет − це, не просто можливість реалізації цікавих екологічних ініціатив та інновацій, але й механізм трансформації закладів вищої освіти в моделі «зеленої» економіки та центри «зеленого» розвитку на локальному рівні.

Дослідження виконувалося в рамках проєкту «Solar energy for green universities: estimating economic, environmental and image benefits». We are thankful to the Czech Development Cooperation support, which allowed this scientific cooperation to start.

Список використаних джерел

1. Длимбетова Г. К., Булатбаева К. Н., Абенова С. У. «Зеленый» кампус как путь интеграции вузов в модель «зелёной» экономики. Вестник «Педагогические науки» Казахского национального педагогического университета им. Абая, 2018. № 2 (58). С. 78–83.

2. Алінов М.Ш. Основи зеленої економіки: навчальний посібник, Алмати, 2016. С. 10-11.

3. Кирюшин П., Болохова К. Что такое «зелёный» университет?, 2020. URL: http://green5.ru/ (дата звернення: 15.02.2021).

4. Lysenko D.A., Kurbatova T.O. Green universities: towards environmental sustainability. International scientific conference "Strategic and innovative development of the economic system in the context of globalization", Kremenchuk, November 6 – 8, 2020. P. 94-97.

Грушева Алла Андріївна,
доцент кафедри менеджменту
Університет державної фіскальної служби
м.Ірпінь, Україна
Король Юрій Олександрович,
здобувач вищої освіти
ІІ (магістерського рівня) МПАз-20-1,
Університет державної фіскальної служби України
м. Ірпінь, Україна

ІННОВАЦІЇ СУЧАСНОЇ ПАРАДИГМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ ЧЕРЕЗ ВПРОВАДЖЕНЯ МОЖЛИВОСТЕЙ ХМАРНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Розвиток інновацій постійно вимагає радикальних змін життєдіяльності суспільства. Це, в свою чергу, призвело й до виникнення нової парадигми менеджменту освіти.

Стало очевидним, що «вчорашні» підходи до освіти з усіма їхніми здобутками та позитивним досвідом треба розвивати й інноваційно оновлювати. Світові тенденції розвитку менеджменту освіти прискорили зміни поглядів й до вітчизняних тенденцій менеджменту освіти [1, с.13]. Зокрема йдеться про інформатизацію навчального процесу ЗВО – використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), застосування дистанційних форм навчання і широких можливостей хмарних технологій.

Зазначене якісно посилює контент викладання та навчання. Інформаційне суспільство відкриває широкий спектр можливостей ІКТ, використовуючи їх як інноваційні та експериментальні інструменти для підвищення якості освіти. Це компетентністна орієнтація процесу професійної підготовки, де все більше значення приділяється практичним навичкам, нарівні з підвищенням динаміки навчального процесу, збільшення ролі дистанційних освітніх технологій, форм навчання, а також глобальний перехід інформаційних ресурсів у віртуальне середовище. Зазначене спонукає ЗВО розробляти і затверджувати інноваційні моделі освітньої діяльності [2].

Разом з тим, слід наголосити на проблеми і причини, що не дозволяють у повній мірі впроваджувати можливості хмарних технологій:

– значні фінансові вкладення на придбання та обслуговування техніки та програмних продуктів;

– адаптованість готових програмних продуктів до процесу навчання, і, як результат, лише фрагментарне їх використання;

– необхідність розвитку інформаційної середовища ЗВО. Для хмарних технологій характерно:

– самообслуговування за вимогою, тобто можливість для користувачів використовувати обчислювальні ресурси у необхідному обсязі без узгодження з системним адміністратором;

– об'єднання ресурсів, що дозволяють використовувати IT-ресурси різними додатками та користувачами в незв'язаному режимі;

– універсальний мережевий доступ;

– еластичність послуг, що передбачає доступ до системи навіть у «пік» запитів, тобто перелік послуг може розширюватися або зменшуватися в автоматичному режимі, без додаткових взаємодій із постачальником;

– облік споживання (оплата за фактом використання) [3]. Характеристики хмарних технологій представлені в таблиці [1].

Таблиця 1

Характеристики хмарних технологій

Моделі розгортання	Сервіси, що надають технології
– Приватна хмара (private cloud) – IT-інфраструктура, контролює і експлуатована в інтересах однієї організації. Управління приватною хмарою самостійне або аутсорсинг. Можуть бути різні варіанти розміщення інфраструктури: в приміщеннях організації, у зовнішнього провайдера, частково в організації і частково у провайдера.	– Інфраструктура як сервіс (англ. Infrastructure as a Service (IaaS)). Основні компоненти IaaS: апаратні засоби (сервери, системи зберігання даних, клієнтські системи, мережеве обладнання); операційні системи та системне програмне забезпечення (засоби віртуалізації, автоматизації, основні засоби управління ресурсами); сполучне програмне забезпечення. Приклади: два основні продукти компанії Amazon: EC2 (Elastic Compute Cloud) і S3 (Simple Storage Service).
– Відкрита хмара (public cloud). IT-інфраструктура для одночасного використання наданих сервісів безліччю компаній. Відповідальність за управління та обслуговування такої хмари лежить на його власнику.	– Платформа як сервіс (англ. Platform as a Service (PaaS)). Надання інтегрованої платформи для розробки, тестування, розгортання і підтримки вебдодатків як послуги. Контроль за інфраструктурою хмари за винятком розроблених користувачем додатків покладається на хмарного

Власник, як правило, комерційна, наукова або урядова організація. – Спільна хмара (community cloud). Використання можливих ресурсів спільнотою споживачів, що мають спільні принципи (місія, регламент), як на стороні споживача, так і у зовнішнього провайдера. Управління такою хмарною інфраструктурою може здійснюватися самими організаціями або третьою стороною. – Гібридна хмара (hybrid cloud) – це комбінація кількох хмарних структур, які пов'язані певними технологіями передачі даних. Використовується, якщо внутрішня IT-інфраструктура організації не справляється з поточними завданнями	провайдера. Приклади платформ: AppEngine від Google; Cloud Sites, Cloud Files і Cloud Servers від Mosso; операційна система Windows Azure від Microsoft. – Програмне забезпечення як сервіс (англ. Software as a Service (SaaS)). Модель, що дозволяє кінцевому споживачеві використовувати прикладне програмне забезпечення, найчастіше за допомогою Інтернет-браузера. Приклади: Google Apps, MobileMe (Apple), Azure (Microsoft) і LotusLive (IBM). – Робоче місце як послуга (англ. Workplace as a Service) (WaaS)). Надання комплекту SaaS, призначеного для створення робочого оточення. – Додатки як сервіс (англ. All as a Service (AaaS)). Ідеологічно дуже близька до SaaS, у неї приблизно ті ж 10% користувачів. – Дані як сервіс (англ. Workplace as a Service (DaaS)). Користувач отримує віртуальне, стандартизоване робоче місце, яке кожен користувач може додатково налаштувати під свої потреби та завдання. – Устаткування як послуга ((Hardware as a Service (HaaS)). Надання обчислювальних ресурсів обладнання у вигляді сервісів з використанням технологій віртуалізації.

Джерело: [4].

Така хмарна інфраструктура і її використання може розширити доступ до необхідних ресурсів з будь-якого місця, з будь-якого обладнання, підключеного до мережі Інтернет. Разом з тим, доступ до «хмари» можуть мати одночасно тисячі людей, з різних куточків світу [4].

Таким чином, інновації можливостей хмарних технологій в освітньому середовищі дозволяють ліквідувати географічні, технологічні та соціальні бар‘єри, фізичну присутність за місцем навчання, що так важливо в умовах пандемії (COVID-19) та постійного браку часу сучасного життя.

Список використаних джерел

1. Грушева А.А. Парадигмальний підхід до ефективних управлінських процесів. Актуальні проблеми менеджменту та фінансів в сучасних глобалізаційних процесах: збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (15-16 березня 2018 р.). – Ірпінь-Білосток, 2018. – 245 с.

2. Філіппова Л.Л. УПРАВЛІННЯ МОЖЛИВОСТЯМИ ХМАРНИХ ТЕХНОЛОГІЙ… Актуальні проблеми менеджменту та фінансів в сучасних глобалізаційних процесах: збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (15-16 березня 2018 р.). – Ірпінь-Білосток, 2018. – 245с.

3. Miller M. Cloud Computing : Web-based applications that change the way you work and collaborate online / Michael Miller. – Indianapolis, 2008. – 312 p. c.

4. Орлик С. Основы облачных вычислений (по рекомендациям NIST). [Электронный ресурс] / С. Орлик. – Режим доступа: http://cloud.sorlik.ru/definition.html 2. Miller M. Cloud Computing : Web-based applications that change the way you work and collaborate online / Michael Miller. – Indianapolis, 2008. – 312 p. Авраменко А. В., Кравчук Н. Р

Tikhonova Elizaveta Vitaliyivna,
student of the IER group 19-1
University of the State Fiscal Service of Ukraine
Melnyk Olena Volodymyrivna,
associate Professor of Management
University of the State Fiscal Service of Ukraine
Irpin, Ukraine

DOMESTIC AND INTERNATIONAL MANAGEMENT: STATE AND PROSPECTS OF DEVELOPMENT.

Today, the question of how to get out of sustainable development in Ukraine arises. The real state of management in our country is not stable and perfect. There is a need for meaningfulness of problems for their further solution.

The analysis of the problems of ukrainian management was comprehended by such ukrainian scientists as B.P. Budzan, G.W. Shchokin, F.I Hmil and others.

The main problem of Ukrainian management − the methods of domestic governance: narcissism; ukrainian business is focused on making money; greed and

imperfect, unfair competition; focus on numbers, not quality; unwillingness to change.

B.P. Budzan publishes the following management problems in Ukraine: high need for qualified managers; neglect of long-term management planning; inability to import new technological methods; lack of intellectual potential.

G.V. Shchokin identifes the main shortcomings inherent in the organizational structures of domestic enterprises: excessive number and inefficiency of staff, lack of attention to market analysis, lack of clear division of functions and powers between departments of the organizational structure, low efficiency of technical and economic planning, poor motivation of employees [2].

Multinational corporations are active primarily in developed countries. About 95% of such companies are located in developed countries and about 75% of foreign investments have been made here. The development of business activities in a country largely depends on the availability of adequate infrastructure: roads, highways, railways, airports, sea terminals, housing, educational institutions, hospitals.

The constant trade deficit indicates a weak use of the country's export opportunities. Imports prevail over exports in Ukraine. All companies are trying to make an effort to develop research and development to win the competition. Yes, in Italy most firms try to be small or medium, which helps them maintain flexibility. In Germany, companies try to be giants and have a management with a prestigious education.

Among the most important steps that a company must take is to find a buyer who needs services, work with the best suppliers, achieve a high level of work standards.

New revolutionary changes in management are associated with the use of information technology, scientific knowledge [4].

According to F.I. Hmil the strategy of development of the organization should include the following main directions of change: improvement of interpersonal

relations; improving team management, purposeful use of professional skills of working groups. Thus, the development of the organization means the mobilization of all its members to ensure effective functioning [1].

Funds and grants from foreign and Ukrainian charitable foundations began to be used to support innovation processes. Thus, there is some transformation of the financing system. Today it is very important, firstly, to create a database of existing developments and demand for them; secondly, assisting in the dissemination of such information (primarily to the regions). Indirect measures are needed to encourage scientific and technical activities by the country, in particular tax benefits for producers of products and export benefits for enterprises selling finished high-tech products [3].

The formation of a new management model requires the process of economic globalization. In this model, the main factor remains people who are able to successfully solve the problems of combining the interests of their own country and other countries, to ensure partnerships between business and governments, competition and cooperation globally, adaptation of management and business to cultural differences of international business.

Literature

1. .Aliyev G. Perspectives of management development in Ukraine / G. Aliyev, Yu. Mironov // Management in Ukraine / G. Aliyev, Yu. Mironov., 30.02.2012.

2. Gerelyus NI MANAGEMENT IN UKRAINE: STATE AND PROSPECTS OF DEVELOPMENT / Natalia Igorevna Gerelyus // MODERN MANAGEMENT: ORIGINS, REALITIES AND PROSPECTS OF DEVELOPMENT / DEVELOPMENT. - Dubliani: BBK 65.050.9 (2) 2 я54 UDC 658 (043.2) C-91, 2017. - P. 3–8.

3. 3.International management and financial organizations. [Electronic resource]. - 1001. - Mode of access to the resource: https://osvita.ua/vnz/reports/management/13973/.

4. Karna K. Strategic Financial Management. Delhi. Independently Published, 2019. 516 p.

5. Nature of international management. [Electronic resource]. - 2011. - Mode of access to the resource: https://ru.osvita.ua/vnz/reports/management/14586/.

Фокша Лілія Володимирівна,
доцент кафедри цивільно-правових дисциплін.
Дніпропетровського державного університету
внутрішніх справ,
м. Дніпро, Україна

ПРАВОВИЙ ЗМІСТ ПОСЛУГ АУТСТАФІНГУ Й АУТСОРСІНГУ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ЗМІН ВІТЧИЗНЯНОГО ЗАКОНОДАВСТВА

В умовах активних законодавчих перетворень в аспекті євроінтеграції, в Україні назріли питання розроблення і впровадження в життя ефективних систем організації управління підприємствами та їх оптимізації, які мають бути націлені на вирішення завдань розвитку вітчизняної економіки, підвищення її конкурентоздатності, забезпечення поєднання економічних і соціальних інтересів і цілей учасників правовідносин.

Перспективними напрямами організації процесу управління підприємством є застосування таких інструментів надання послуг як аутсорсинг та аутстафінг, що дозволяють забезпечити безперебійну роботу підприємства на всіх рівнях, підвищити їх конкурентоздатність, зосередити основні ресурсів підприємства на виконанні найбільш перспективних напрямів бізнесу та відмовитися від виконання неконкурентоспроможних робіт.

Термін аутстафінг походить від англ. outstaffing, що складається зі слів "outsourcing" і "staff.", і передбачає послугу з надання персоналу для виконання певного виду робіт.

Послуга аутстафінгу активно використовується IT компаніями, адже має низку переваг перед іншими способами організації трудових відносин. В

Україні механізм аутстафінгу в ІТ-сфері передбачає залучення вітчизняних фахівців на проекти що фінансуються з бюджетів компаній, як правило, розташованих за кордоном. Загальносвітова практика передбачає як внутрішньодержавний, так і міждержавний варіант аутстафінгу.

В законодавстві України поняття "аутстафінг" не закріплено. Конвенція про приватні агентства зайнятості № 181 від 19 червня 1997 року [1], яка визначає основні засади аутстафінгу у світовій практиці, досі не ратифікована Україною. Фрагментарно деякі норми Кодексу законів про працю України, Цивільного кодексу України, Податкового кодексу України та Закону України "Про зайнятість населення" все ж регулюють такі відносини.

Враховуючи відсутність чіткого законодавчого регулювання в цій сфері, для оформлення послуг з аутстафінгу в Україні використовують договір про надання послуг або договір підряду. Предметом договору аутстафінгу є послуга з надання компанією-аутстафером (виконавцем) своїх працівників для виконання ними робіт у замовника.

Компанія-виконавець (аутстафер) фактично надає своїх працівників в оренду. Проте, вони знаходяться на території аутстафера, перебувають з ним в трудових відносинах і, відповідно, отримують заробітну плату. Відносини, що виникають між такими працівниками й замовником, не є трудовими, оскільки їхнім роботодавцем залишається компанія-аутстафер, з якою, власне, й укладають трудовий договір. Відносини між виконавцем і замовником мають характер цивільно-правових.

Виконання договору аутстафінгу підтверджується актами добору працівників та актами наданих послуг. Оплата послуг за договором аутстафінгу здійснюється, як правило, за фактично витрачений час кожного окремого працівника.

Послуга аустафінгу помилково ототожнюється з послугою аутсорсингу. Аутсорсинг (походить від англ. out – зовнішній, source – джерело) – це передача компанією частини її завдань або процесів стороннім виконавцям на умовах

субпідряду. Як правило, ці завдання або бізнес-процеси є непрофільним для бізнесу компанії, але, тим не менш, необхідних для повноцінного функціонування бізнесу. Таким чином, аутсорсинг є спосібом оптимізації діяльності підприємств за рахунок зосередження зусиль на основному предметі діяльності і передачі непрофільних функцій і корпоративних ролей зовнішнім спеціалізованим компаніям.

До переліку видів аутсорсингу, які існують у світовій практиці, слід віднести: виробничий аутсорсинг – передача часткового або всього виробництва продукції сторонній організації, може бути передане на аутсорсинг як допоміжне, так і основне виробництво; IT- аутсорсинг (ITO), який включає розробку та тестування програмного забезпечення, хостинг, телекомунікації, IT-консалтинг, управління базами даних і т.д.; аутсорсинг бізнес-процесів (BPO) – делегування аутсорсеру певного бізнес завдання, а саме бухгалтерський облік, юридичний відділ, проведення рекламних заходів, заробітна плата, управління персоналом, організація громадського харчування; аутсорсинг персоналу (кадровий аутсорсинг) – купівля послуги певного спеціаліста, яка необхідна підприємству в певний період часу.

Можна виділити наступні переваги аутсорсингу для українських компаній [2]: 1. Власник бізнесу або вища ланка управління підприємством компанії концентрує свої ресурси на провідному виді ведення бізнесу. 2. Оптимізація людських ресурсів організації за рахунок скорочення кількості персоналу і як наслідок, скорочення частини операційних витрат. 3. Можливість зниження фінансових, операційних і «адміністративних» ризиків. 4. Підвищення репутації організації серед потенційних партнерів, інвесторів та в бізнес-середовищі.

Отже, відсутність належного нормативного регулювання негативно спливає на розвиток аутстафінгу та аутсорсингу в Україні: гальмує розвиток бізнесу, призводить до відтоку висококваліфікованих спеціалістів за кордон, недоотримання коштів у вигляді сплачених податків до бюджетів всіх рівнів.

Тому, потреба прийняття нормативної бази в Україні, що буде регулювати питання надання послуг аутстафінгу та аутсорсингу і передбачатиме реалізацію комплексу заходів щодо вдосконалення трудового, цивільного, податкового, банківського законодавства постала гостро і нагально. Метою є інтеграція вітчизняного бізнесу у світову спільноту, залучення іноземних партнерів та стимулювання вітчизняних компаній для надання послуг аутстафінгу та аутсорсингу.

Список використаних джерел

1. Конвенція про приватні агентства зайнятості № 181 від 19 червня 1997 року // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_046#Text

2. Дідух О.В. Аналіз ефективності використання аутсорсингу у господарській діяльності підприємств / О.В. Дідух // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку: спец. випуск Інституту підприємництва та перспективних технологій. – 2012. – №739. – С. 82-87

Шевчук Олександра Ігорівна,
здобувач вищої освіти
Університет державної фіскальної служби України
м. Ірпінь, Україна
Науковий керівник: Мельник Олена Володимирівна,
к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
Університет державної фіскальної служби України
м. Ірпінь, Україна

МЕНЕДЖМЕНТ МАЛОГО БІЗНЕСУ ПІД ЧАС ПАНДЕМІЇ COVID-19

Починаючи з середини грудня 2019 року, увесь світ потрапив під величезний вплив всесвітньої епідемії коронавірусної хвороби, яка отримала назву COVID-19. Пандемія, зумовлена цим вірусом, вже призвела до мільйонних людських втрат у всьому світі, наклала значні обмеження на соціально-культурне життя населення і істотно змінила тренди глобальної

економіки. Оскільки ніхто не був готовий до цього, особливо гострою стала проблема ведення бізнесу. Більшості підприємців, які працювали у сфері обслуговування та продажу товарів, довелося закрити свої заклади, відправити у відпустки, або ж звільнити працівників. Особливо важко тим, хто орендує великі приміщення, дороговартісну техніку, має зобов'язання із виплати кредитів.

Якщо провести умовне розмежування малого бізнесу, можна виділити тих, кому: 1) працювати заборонено; 2) не заборонено працювати, але заборонено приймати відвідувачів; 3) прямо дозволено працювати за певних умов; 4) діяльність обмежено; 5) не заборонено працювати. Оскільки малий бізнес вважається найбільш чутливим сектором економіки до надзвичайних ситуацій, більшість країн в умовах карантину, в першу чергу, розробили антикризові заходи для забезпечення "виживання" малого бізнесу. Наприклад, у США малий бізнес отримає 1,8 мільярда доларів за допомогою нової програми захисту заробітної плати. Це безвідсоткові позики для покриття витрат на заробітну плату. У той же час позикові гроші не повертаються, якщо робочі місця персоналу зберігаються протягом усього карантину. У Швейцарії на програму безвідсоткової корпоративної позики буде витрачено 40 мільярдів франків (майже 41 мільярд доларів) [2]. В Україні, на жаль, не спостерігається такої високої фінансової допомоги, проте є низка заходів для підтримки малого бізнесу.

Незважаючи на допомогу держави, менеджерам також необхідно розробити особисту чітку послідовність дій на період пандемії. Кожна криза — це унікальна подія, і з неї потрібно виходити відповідно. Тому рішення мають прийматися швидко й рішуче. Керівник повинен не пропустити жодного кроку проблеми й ухвалення рішення, суть яких зводиться до наступного: визначити ситуацію; виконати аналіз; позначити мету; розробити гіпотезу; зібрати та проаналізувати факти; врахувати та оцінити можливі способи дій; оцінити можливі наслідки передбачуваних дій; прийняти рішення і втілити його в

життя; уважно стежити і координувати реалізацію рішення; підвести підсумки і дати оцінку виконаних дій [1, с.500].

Особливо значущим етапом у кризовій ситуації є створення власного антикризового плану заходів, які допоможуть скоротити негативні наслідки карантину: 1) тимчасово мінімізувати витрати; 2) не втратити відносини з постачальниками; 3) зберегти чільних працівників; 4) зберегти авторитет; 5) найголовніше — зберегти клієнтів під час кризи, аби досягти цього, не обов'язково слід розробляти якісь спеціальні програми лояльності, вистачить індивідуального підходу та дотримання якості й термінів.

На сьогодні для управлінців одним з найскладніших пріоритетних завдань залишається збереження команди, адже через значні втрати прибутку менеджер не може забезпечити рівень заробітної плати докарантинного періоду. Необхідно, якщо є можливість, перевести працівників на дистанційну роботу, це найкраще вирішення цього завдання. Також можна скоротити робочий час, або ж перевести працівників на іншу роботу в межах підприємства. Якщо ж все-таки підприємець вимушений звільнити підлеглих, то слід обрати найбільш м'який варіант.

Актуальною проблемою для орендарів є збереження приміщення, адже під час карантину їх прибуток не дає змоги оплачувати оренду. Найгіршим наслідком прострочення оплати за оренду є розірвання договору з орендодавцем та нарахування штрафів. Якщо приміщення не використовується за призначенням протягом карантинного періоду, необхідно домовитись з орендодавцем про скасування чи зменшення плати за оренду. У разі, коли вдалось досягти домовленості, а коштів для оплати оренди немає, необхідно проконсультуватись з юристом та фіксувати підтвердження для майбутніх судових процесів.

Підсумовуючи, можна зробити висновок, що менеджмент в умовах COVID-19 — це професійне зразкове управління в напружених умовах. Найвагомішою є вчасна та адекватна реакція на усі події шляхом регулювання

й координації прийнятих заходів. Також необхідно не забувати: чим краще бізнес готовий до початку надзвичайної ситуації, тим менше йому знадобиться часу для відповідної реакції на кризову ситуацію.

Список використаних джерел

1. Василенко В.О. Дії менеджера в кризовій ситуації. Антикризове управління підприємством : навч. посібн. – Київ : Центр навчальної літератури, 2005. С.500. URL: https://library.if.ua/book/60/4301.html. (дата звернення: 21.02.2020)

2. Обух В. Як вижити ФОПам під час карантину. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3000269-karantinna-pidtrimka-fopiv-efektivna-ci-ak-mertvomu-priparka.html (дата звернення: 21.02.2020)

Ягоденко Ірина Василівна,
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,
спеціальність «Фінанси, банківська справа та страхування»
Науковий керівник: Коляда Тетяна Анатоліївна,
к.е.н., с.н.с., доцент, доцент кафедри фінансів імені Л. Тарангул,
Університет державної фіскальної служби України,
м. Ірпінь, Україна

РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

За сучасних умов господарювання для підприємства важливо уникати можливих загроз і вчасно ліквідувати шкідливі наслідки негативних явищ. Ризиковість є невід'ємною складовою підприємницької діяльності, невизначеність розглядається як первинне явище, а ризик – вторинне. Чим більша невизначеність при прийнятті господарського рішення, тим більший ступінь ризику. Усунути ризики з діяльності господарюючих суб'єктів неможливо, оскільки вони являють собою елемент об'єктивної дійсності. Основна відмінність між ризиком та невизначеністю – це можливість

вимірювання та оцінки: невизначеність виміряти неможливо, в той час як ризик можна оцінити. Отже, ризиком на відміну від невизначеності, можна управляти [1].

Ризик-менеджмент – це система управління ризиками на основі процесу їх ідентифікації, оцінки та аналізу, а також вибору і використання методів нейтралізації їх наслідків, спрямована на досягнення необхідного балансу між стратегічними можливостями підприємства та рівнем ризику, а також знаходження оптимального співвідношення між високим рівнем ризику, що може призвести до банкрутства підприємства, та повною відмовою від нього, що призводить до втрати конкурентоспроможності. В системі управління підприємством система ризик-менеджменту покликана стати складовою частиною підсистеми менеджменту організації, тобто має бути інтегрована в її загальну політику, плани роботи та діяльність. При виконанні даної умови застосування системи ризик-менеджменту є дієвим процесом.

Управління ризиками пов’язано як з негативними, так і з позитивними наслідками. Сутність управління ризиками полягає у визначенні потенційних відхилень від запланованих результатів та у керуванні цими відхиленнями для поліпшення перспектив, скорочення збитків і поліпшення обґрунтованості прийнятих рішень. Управляти ризиками означає визначати перспективи та виявляти можливості для вдосконалення діяльності, а також не допускати або скорочувати ймовірність небажаного перебігу подій [2].

Зарубіжна практика свідчить, що керівники компаній успішно використовують систему управління ризиками як в окремих сегментах, так і в цілому. За даними опитування проведеним Федерацією європейських асоціацій з ризик-менеджменту: 79% опитаних підприємств проводять картографування ризиків, при цьому з них 44% виокремили управління ризиками підсистемою менеджменту підприємства. Впровадженню комплексного ризик-менеджменту сприяє використання низки професійних та міжнародних стандартів. Ризик існує завжди, але вочевидь, прийняття деяких рішень потребує структурованого

підходу. На випадок прояву того чи іншого ризику прийняті міжнародні стандарти з ризик-менеджменту, які описують алгоритм дій. Положення, які містяться в міжнародних стандартах, дають змістовну та якісну інформацію щодо певних груп ризиків, ризик-менеджменту, що інколи має фрагментарний або суперечливий характер (табл. 1).

Таблиця 1

Міжнародні стандарти з ризик-менеджменту

Стандарт	Сутність стандарту
ISO 31000:2018 Управління ризиками. Принципи та рекомендації	Основний стандарт з ризик-менеджменту. Містить принципи та загальні вказівки з виявлення ризиків та ефективного управління ними. Даний стандарт дає загальне розуміння того, як розробити, впровадити і підтримувати ефективну систему управління ризиками в рамках галузі, підприємства тощо
Австралійсько-новозеландський стандарт з ризик-менеджменту AS/NZS 4360:2004 Стандарт загальний і вимагає адаптації до того чи іншого підприємства.	Стандарт відповідає глобальній потребі у загальних настановах із застосування управління ризиками на підприємствах всіх розмірів як приватних, так і державних. Дає змогу керівникам проектів та підприємств отримати інформацію щодо специфіки конкретних етапів ризик-менеджменту та побудувати в проекті ефективну систему управління ризиками.
Стандарт з ризик-менеджменту Федерації європейських асоціацій ризик-менеджменту (FERMA)	Ризик-менеджмент розглядається як центральна складова стратегічного управління підприємством та (або) проектами, завданням якої є ідентифікація ризиків та управління ними. Документ містить основні визначення, пояснює внутрішні та зовнішні фактори ризику.
BASEL II: Міжнародні стандарти вимірювання капіталу – доопрацьована угода	Містить критерії регулювання банківської діяльності, метою яких є підвищення якості управління ризиками в банківській справі, що в свою чергу має зміцнити стабільність фінансової системи в цілому.
Комплексні основи ризик-менеджменту в межах усієї компанії (COSO), США	Містить рекомендації менеджменту з питань оцінки, опису та вдосконалення систем внутрішнього аудиту, представлена загальна модель внутрішнього аудиту, в порівнянні з якою компанії і організації можуть оцінити власні системи управління. системи ризик-менеджменту в рамках підприємства.
Південноафриканський стандарт «KING II»	Представляє собою збірник типових рішень у практиці менеджменту, постійно поповнюється і є посібником для навчання ризик-менеджерів.

Джерело: систематизовано автором за даними [4].

Світова практика поширює активність впровадження міжнародних стандартів на вітчизняних підприємствах. Вони дають змогу оцінити заходи щодо управління ризиками, виявити слабкі та сильні аспекти корпоративного ризик-менеджменту, зменшити витрати на підготовку відповідних звітів, внести необхідні зміни в організаційну структуру, підвищити ефективність тощо [3].

Нагромаджений досвід ризик-менеджменту узагальнено в міжнародних стандартах ISO 31000:2018, який було прийнято у якості національного стандарту більш, ніж 50 національними органами зі стандартизації, охоплюючи понад 70% населення світу [4]. Цей стандарт встановлює принципи, структуру та процес управління ризиками, які придатні для будь-якого типу організацій та має допомогти регулювати фактори невизначеності функціонування суб'єктів господарювання. В Україні прийнято відповідний аналог Державного стандарту ДСТУ ISO 31000:2018 «Менеджмент ризиків. Принципи та настанови» введений в дію з 1 січня 2019 року. Даний стандарт є корисним для реалізації ризик-орієнтованого мислення та надає можливість суб'єкту господарювання порівняти свою практику управління ризиками з міжнародним досвідом [4].

Список використаних джерел

1. Сосновська О.О., Деденко Л.В. Напрями стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності. *Збірник наукових праць Університету Державної фіскальної служби України.* 2018. № 2. С. 369-383.

2. Лагунова І.А. Сутність та принципи концепції ризик-менеджменту. *Актуальні проблеми державного управління*. 2018. № 1 (53). С. 44-52.

3. Коляда Т.А., Кузьменко Н.В. Управління корпоративними правами держави: оцінка ефективності та напрями реформування. *Бізнес Інформ*. 2019. №8. С. 45-52.

4. Дядюк М.А. Управління ризиками: консп. лекц. Харків: Форт, 2017. С. 165. URL: http://elib.hduht. edu.ua/jspui/handle/123456789/1893 (дата звернення: 15.04.2019).

СЕКЦІЯ 2. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ І САМОМЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

SECTION 2. PERSONNEL'S MANAGEMENT AND SELF-MANAGEMENT IN THE ORGANIZATION ADMINISTRATION SYSTEM

Біленко Дар'я Вікторівна,
доцент кафедри фінансів імені Л.Л. Тарангул
Університет державної фіскальної служби України
м. Ірпінь, Україна

МОТИВАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Незважаючи на те, що протягом усього періоду незалежності в Україні активно формувалися і розвивалися заклади вищої освіти (ЗВО), вони не стали продуктивним двигуном соціально-економічних змін, що пов'язано з тим, що на рівні держави не відбувалося стимулювання розвитку інноваційних, дослідницьких університетів. Управління інноваційним розвитком ЗВО буде ефективним лише в тому випадку, якщо воно буде підсилено мотивацією працівників, а рух мотивів в бік підтримки діяльності з інноваційного розвитку досягається на основі узгодження стратегічної мети з інтересами працівників.

Мету впровадження мотиваційного механізму інноваційного розвитку доцільно розділити на 3 підцілі відповідно до рівня інноваційного розвитку та етапу життєвого циклу з перетворення ЗВО в дослідницький університет [1, с.45].

На першому етапі інноваційного розвитку, коли з'являється лише задум з трансформації ЗВО в дослідницький університет, мотивація має бути направлена на розвиток знання, досвіду та інтелектуального потенціалу науково-педагогічного складу ЗВО до рівня достатнього для розробки об'єктів інтелектуальної власності, які можна поділити на ті, що застосовуються в освітньому процесі (нові методології викладання, використання сучасних

технологій, тощо) та ті, що можна використовувати в реальному секторі економіки [2, с.101].

Звідси науково-педагогічних робітників можна умовно поділити на 2 категорії. До першої категорії можна віднести викладачів, для яких основним стимулом є бажання взаємодії зі студентами, надання їм нових знань, отримуючи у відповідь зворотній зв'язок. До другої категорії можна віднести викладачів, які надають перевагу практичній діяльності, роботі з підтвердження своєї теорії або здійснення наукового відкриття [2, с.102]. Результати роботи також можна розрізняти таким чином: викладачі, що прогнуть до освітньої діяльності, втілюють свої здобутки у вигляді посібників та дистанційних курсів, а схильні до наукової діяльності – у вигляді наукових статей в журналах Scopus та Web of Science або грантів.

Кількісні критерії відповідно до першого рівня інноваційного розвитку за категоріями науково-педагогічних працівників можна визначити так: виконання науково-дослідної роботи; публікації монографій, статей у фахових виданнях та виданнях, що входять в до міжнародних наукометричних баз; впровадження результатів розробок, підтверджених актами про впровадження у виробництво; керівництво науковою діяльністю студентів.

На другому рівні інноваційного розвитку ЗВО необхідним стає участь в інноваційних проектах, більшість з яких носить прикладний, а не освітній характер. Тому тут при впровадженні мотиваційного механізму інноваційного розвитку необхідним стає залучення наукових працівників, здатних до знаходження неочікуваних нових рішень, а роль педагогічних працівників полягає в підготовки фахівців, які здатні сприймати і впроваджувати нові знання та технології, активно використовувати їх в практичній діяльності. На другому рівні інноваційного розвитку ЗВО кількісним критерієм є залучення фінансування інноваційного проекту.

Третій рівень інноваційного розвитку, який можна визначити як функціонування ЗВО в якості дослідницького університету, потребує серійного

виробництва інноваційної продукції, що вимагає ретельної роботи як з генерації нових ідей, так і з їх реалізації, враховуючи необхідний час, людські та матеріальні ресурси, а кількісним критерієм досягнення мети інноваційного розвитку ЗВО стає прибуток від реалізації інноваційного продукту (послуги).

Отже, мотиваційний механізм інноваційного розвитку ЗВО ґрунтується на підході відповідно до якого фактори мотивації науково-педагогічних працівників визначаються їх психологічними характеристиками, які мають враховуватися при визначенні кількісних критеріїв досягнення мети інноваційної діяльності.

Список використаних джерел :

1. Біленко Д.В., Лисенко Ю.Г. Управління життєвим циклом інноваційного університету. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія, Економічні науки*. 2018. №4 (89). С. 44-51.

2. Пьянкова Е. А. Мотивация как фактор профессионального выбора в карьере молодых специалистов. *Вестник развития науки и образования: научно-образовательный журнал*. 2010. № 2. С. 99-104.

Богатюк Ірина Валеріївна,
здобувач вищої освіти,
магістр другого року навчання
Науковий керівник: Канцур Інна Григорівна,
к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту
Університет державної фіскальної служби України
м. Ірпінь, Україна

СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ ДОБОРУ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

У сучасних умовах ефективна діяльність підприємства залежить від багатьох факторів, серед яких головну роль відіграє персонал підприємства, оскільки, кожна дія персоналу чинить вплив на роботу всього підприємства. Кваліфікований склад працівників це стратегічний ресурс, який робить підприємство прибутковим та конкурентоспроможним. Тому питання застосування сучасних технологій добору персоналу є актуальним.

Питанням сучасних методик підбору персоналу присвятили свої праці ряд публікацій авторів: Г.І. Писаревська, Л. М. Науменко, А. В. Холодницька,Т.П. Хохлова та ін.

У сучасній практиці зовнішнього підбору кандидатів використовують переважно такі технології: хедхантинг, рекрутинг, executive search, скринінг. Кожна технологія використовується для пошуку фахівців різних ланок та має свої переваги та недоліки (табл.1).

Таблиця 1

Характеристика технологій підбору персоналу

Персонал-технологія	Особливості технології	Переваги	Недоліки
Хедхантинг	Здійснюється пошук висококваліфікованих фахівців вищої ланки з урахуванням особливостей діяльності замовника, вимог до кандидатів, робочого середовища.	Ймовірність вдалого підбору дуже висока	Найбільш складна і витратна технологія займає великий проміжок часу(1,5-6 місяців)
Рекрутинг	Здійснюється пошук кваліфікованих фахівців середньої ланки з урахуванням вимог до особистісних та професійних якостей кандидатів, використовуючи наявні бази кандидатів надаючи об'яви в ЗМІ	Гнучка вартість послуг	Не має гарантій успішного закриття вакансії
Executive Search	Різновид рекрутингу за яким підбираються персонал для керівних посад та фахівці рідкісних професій. Передбачає ініціативний пошук кандидатів, навіть якщо вони на даний час не зайняті активним пошуком роботи»	Повна гарантія закриття вакансії	Залучення великої кількості ресурсів; Закритість інформаці ,висока вартість послуги
Скринінг	Здійснюється пошук необхідного допоміжного та обслуговуючого персоналу нижньої ланки, враховуючи формальні ознаки: стать, вік, освіту, досвід роботи тощо.	Швидкість відбору претендентів на посаду і малобюджетність	Відбір претендентів проходить виключно за формальними ознаками, не враховуючи інші якості кандидатів

Джерело: складено автором за даними [1]

Як свідчить практика, в Україні більша частина вакансій кваліфікованих керівників і спеціалістів концентрується в рекрутингових агенціях. Існують також розбіжності залежно від форми власності: основну масу вакансій

державних підприємств і організацій акумулюють органи державної служби зайнятості, а приватні рекрутингові компанії виконують у більшості випадків замовлення з підбору персоналу приватних фірм [2].

Крім того, однією з відомих сучасних технологій управління персоналом є коучинг. Як зазначають у своїй праці автори Канцур І.Г., Прищепа І.Г., коучинг – це майбутнє ефективного та прогресивного управління персоналом, який незабаром займе головну позицію у стратегіях фінансових установ України [3].

Так, сучасний стан економіки визначає нові вимоги до рівня підготовки персоналу: орієнтація на стратегію та на своєчасну адаптацію системи управління персоналом до змін у зовнішньому середовищі, найважливіший ресурс, який можна постійно розвивати, – працівники, оптимальне групування робіт, багатоаспектні спеціальності, самоконтроль та самодисципліна, гнучка організаційна структура, розвиток горизонтальних зв'язків, які забезпечують ефективну взаємодію підрозділів та працівників, стиль керівництва збудований на зацікавленості усіх працівників у спільному успіху підприємства у цілому, висока зацікавленість працівників у спільному результаті, діяльність в інтересах суспільства, орієнтація на інновації та пов'язана із цим схильність до ризику [4].

Процес діджиталізації значною мірою відобразився на системі підбору персоналу. Зважаючи на досить високу вартість послуг з пошуку претендентів на посаду, в сучасних умовах все більшої популярності набувають пошук резюме і перевірка здобувачів через соціальні мережі. При проведенні інтерв'ю з'явилася тенденція використовувати Skype, відео-чат у Twitter, Google, Facebook.

Отже, в сучасних умовах роботодавці мають широкі можливості для повноцінного використання технологій підбору персоналу, втім кожен з них остаточне рішення приймає самостійно, оскільки все ще залишається болючим

питання високої вартості послуг. Сучасний етап розвитку підбору персоналу характеризується зростанням ролі Інтернет технологій.

Список використаних джерел

1. Волянська-Савчук Л.В., Мацишина М.В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. URL:https://www.researchgate.net/publication/334314913_Vikoristanna_innovacijnih_personal-tehnologij_v_upravlinni_personalom_na_pidpriemstvah.

2. Холодницька А.В. Сучасні технології підбору персоналу та можливості їхнього практичного використання. URL: http://journals.uran.ua/nvp_chntu/article/view/47470/43552.

3. Канцур І.Г., Прищепа І.Г. Коучинг як інноваційний механізм управління персоналом в банку. *Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України*. № 1. 2014. URL: file:///C:/Users/HP/Downloads/znpnudps_2014_1_13.pdf.

4. Дуляба Н.І, Озарчук К.С. Особливості формування системи управління персоналом підприємств у сучасних умовах. URL: http://market-infr.od.ua/journals/2020/39_2020_ukr/29.pdf.

5. Кужелєв М. О. Корпоративне управління в системі корпоративних відносин: методологічний аспект. Науковий вісник НЛТУ України: збірник науково-технічних праць. Львів : РВВ НЛТУ України. 2013. Вип. 23.13. С. 199-203.

Бойко Микола Васильович,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
спеціальність «Фінанси, банківська справа та страхування»
Науковий керівник: Коляда Тетяна Анатоліївна,
к.е.н., с.н.с., доцент, доцент кафедри фінансів імені Л. Тарангул,
Університет державної фіскальної служби України,
м. Ірпінь, Україна

ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Успішне функціонування будь-якого підприємства напряму залежить від якості, кваліфікації та ініціативності його працівників. Вони створюють людський капітал, який сприяє досягненню бізнес-цілей організації. Для формування зазначених якостей у працівників необхідне відповідне управління трудовим колективом.

В умовах розвитку та реструктуризації економіки відбуваються постійні зміни і в підприємництві. Впровадження новітніх технологій та інформаційних систем зумовлюють постійну модернізацію та пристосування організацій до нових умов праці. Це сприяє використанню керівниками інноваційних методів управління персоналом. Таким чином, вивчення даних методів є актуальним на даному етапі.

Дослідниця даної теми А. Устіловська розкриває визначення поняття «управління персоналом» таким чином: «УП – безперервний процес впливу керівництва підприємства на інтереси, поведінку й діяльність працівників, використанням організаційно-економічних, адміністративно-управлінських, правових і особистісних засобів, методів впливу з метою досягнення цілей підприємства» [1].

Інноваційні методи управління персоналом – новостворені або вдосконаленні способи організаційно-технологічного, виробничого, адміністративного, комерційного, або іншого характеру за допомогою яких здійснюється вплив керівництва підприємства на інтереси, поведінку й

діяльність працівників з метою досягнення тактичних та стратегічних цілей підприємства [1].

Традиційні методи впливу на персонал, які з давніх часів використовуються на більшості вітчизняних підприємств вже не є такими дієвими, як раніше. Вони дійсно формують основу відносин між роботодавцями й найманими працівниками, встановлюють порядок і контроль на підприємстві. Але сучасний менеджмент вимагає запровадження дещо інших засобів впливу на підлеглих.

Сучасні підприємства надають переваги інноваційним методам управління персоналом, які значно відрізняються від традиційної практики. Вони переорієнтовуються від пошуку та набору персоналу на постійний його розвиток, значні інвестиції у навчання, підтримку талантів, створення нових кар'єрних моделей тощо.

Орієнтація на зростання ролі «людського ресурсу» підприємства та оптимізацію управлінського процесу змінює організаційну структуру управління або окремі її елементи (рівень професійного розвитку персоналу, трудові відносини працівників і роботодавців, мотивацію ставлення до роботи, моральний і психологічний клімат у колективі), що позитивно впливає на спосіб та ефективність функціонування підприємства [2].

На сучасних підприємствах поширена практика підбору персоналу за допомогою анкетування, тестування, тренінгів, співбесід та ін. Новинкою серед даних методів є технології рекрутинга та хедхантинга.

Рекрутинг забезпечує пошук кваліфікованих фахівців середньої ланки з урахуванням вимог до особистісних і професійних якостей кандидатів, особливостей організації та майбутньої посади [2].

Хедхантинг (від англ. head – голова і hunter – мисливець) являє собою цілеспрямований підбір ексклюзивних спеціалістів як за фахом, так і за рівнем професіоналізму, від діяльності яких залежить успішне функціонування компанії, на ключові посади менеджерів середньої і вищої ланок [2].

Скринінг — це пошук необхідного персоналу кадровими агенціями за формальними ознаками: стать, вік, освіта, досвід роботи тощо. Кадрові агенції отримують резюме кандидатів й віддають їх замовнику, який сам приймає рішення щодо відбору персоналу [3].

На думку багатьох науковців одним із ефективних інструментів підвищення результативності праці персоналу є коучинг. При ньому наявний особливий стиль спілкування зі службовцями. Коучинг для досягнення мети використовує авторитет керівника й уміння підвести працівника до виконання поставленого завдання за допомогою влучних «питань». Керівник створює косфортні умови, за яких співробітник самостійно і легко вирішує проблему. [3].

Низка дослідників виділяє такі інноваційні методи підбору персоналу, як: аутсорсинг, аутстафінг, лізінг персоналу; управління кар'єрою (реінженерінг, розробка та застосування кар'єраграм).

Загострення конкуренції за висококваліфікованих та ініціативних працівників спричинило впровадження нецінових методів залучення й утримання співробітників. Найбільш відомим є HR-брендінг («бренд роботодавця») – комплекс заходів щодо створення позитивного іміджу компанії в очах її працівників та бізнес-співтоваристві [2].

HR-брендінг останнім часом став популярним і в Україні. Наприклад, переможцями премії «HR-бренд 2018» були визнані ТОВ «ДТЕК», компанія «Метінвест Холдинг», компанія «Агротек». Цілеспрямована і наполеглива робота у цій сфері дає змогу суттєво підвищити вартість компанії, привабити кваліфікований персонал та посилити її позиції серед конкурентів [2].

Сучасна система управління персоналом має тенденцію до бурхливих змін, що пояснюється неспинним розвитком інформаційних та комунікаційних технологій. Дослідники з них виділяють такі проекти [4]:

1) Використання штучного інтелекту у підборі персоналу: чат-боти (за їх допомогою рекрутери вирішують адміністративні завдання, проводять скринінг запитань, відповідають за діалоги із потенційними співробітниками).

2) Гейміфікація як новітня бізнес-концепція базується на застосуванні підходів, характерних для комп'ютерних ігор для неігрових процесів. Тобто використовує кращі ідеї програм лояльності, ігрові механіки і поведінкову економіку у реальних бізнес-процесах. Головними сферами гейміфікації є HR, IT і маркетинг-підрозділи. Фактично, гейміфікація — це пошук нестандартних рішень, які допомагають зробити будь-яку роботу цікавіше. Тут також використовуються ігрові інструменти: бейджі, лідербордси, евордси, сетинги.

Дослідники даної теми К. А. Жавела та А. К. Жавела звертають нашу увагу на таке явище, як емоційний інтелект — це такий тип соціального інтелекту, який використовує здатність до моніторингу власних емоцій і емоцій інших людей для того, щоб розрізняти їх та застосовувати цю інформацію для управління власним мисленням і діями [3].

Вченими доведено, що продуктивність та якість роботи працівників залежить від їхнього рівня емоційного інтелекту, а також від стану атмосфери співпраці і підтримки команди, в якій вони знаходяться. Якщо людина почуває себе в колективі невимушено і комфортно, вона буде успішно виконувати свою роботу.

Писаренко С.В, Дядик Т.В., Бих С.М виділяють такі методи, спрямовані на побудову команди й розкриття потенціалу кожного її члена: тімбілдінгу (від англ. team building – «побудова команди»), менторство, нетворкінг, ментворкінг.

Найбільш значущим методом мотивації і стимулювання персоналу, які забезпечують високу інноваційну активність персоналу вважається грейдова система винагород, у тому числі публічне визнання заслуг і досягнень; оцінка індивідуального внеску на підставі специфічних для організації моделей компетенцій; система планування кар’єри тощо [2].

Експерти вважають, що одним із напрямів забезпечення підприємств кваліфікованими кадрами є навчання й розвиток власного персоналу. Адже керівники завжди зацікавлені в висококваліфікованих та освічених співробітниках. Крім того, в умовах швидких змін та постійної модернізації підприємництва, працівники повинні постійно підвищувати свою компетентність та навички. Дане навчання відбувається прямо на робочих місцях.

Серед значної кількості новітніх методів навчання персоналу найбільш популярними є такі [2]:

Тренінгове навчання – набуття практичних компетентностей на основі моделювання наближених до реальності ситуацій;

Кейс-навчання – інтерактивна технологія короткострокового навчання менеджерів на основі аналізу і групового обговорення реальних або гіпотетичних бізнес-ситуацій;

E-learning – метод дистанційного навчання за допомогою комп'ютерних систем (у вигляді електронних книг, відеоуроків, комп'ютерних вправ);

Buddying – закріплення за працівником партнера (buddy), завданням якого є надання постійного зворотного зв'язку про дії і рішення закріпленого за ним співробітника з метою виявлення «вузьких місць» у його роботі.

Проблемою є те, що в Україні практика даних нововведень поширюється доволі повільно. На вітчизняних підприємствах здебільшого зберігаються застарілі технократично-адміністративні підходи до управління персоналом. Вітчизняним підприємствам необхідно підвищити рівень корпоративної культури та поставити пріоритет на покращення управління персоналом за допомогою інноваційних методів та технологій [5, с. 51].

Отже, можемо зробити висновок, що в сучасному бізнесі підприємці активно використовують інноваційні методи управління підприємством, які сприяють покращенню стану організації та підвищують її конкурентоспроможність. Це такі методи, як: аутсорсинг, аутстафінг, лізінг

персоналу, хедхантинг, рекрутинг, скрининг, тренінги, коучинг, HR-брендінг, самонавчання, E-learning, кейс стаді, buddying та інші.

Список використаних джерел

1. Устіловська А. Формування інноваційних методів управління персоналом у розрізі праксеологічного підходу. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки.* 2019. №4. С. 100-108.

2. Писаренко С.В, Дядик Т.В., Бих С.М Інноваційні методи управління персоналом як чинник формування його конкурентоспроможності. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету.* 2020. № 41. С. 61-67.

3. Жавела К.А., Жавела А.К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. *Економічна наука. Інвестиції: практика та досвід.* 2019. № 22. С. 73-78.

4. Davies H. Innovations in HR management. URL: www.hrdconnect.com/2018/10/23/innovations-in-hr-management (дата звернення: 26.02.2021).

5. Коляда Т.А., Кузьменко Н.В. Управління корпоративними правами держави: оцінка ефективності та напрями реформування. *Бізнес Інформ*. 2019. №8. С. 45-52.

Борисенко Аліна Володимирівна,
здобувач вищої освіти,
магістр другого року навчання
Науковий керівник: Канцур Інна Григорівна,
к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту
Університет державної фіскальної служби України
м. Ірпінь, Україна

СУЧАСНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Головну роль у діяльності будь - якого підприємства відіграє персонал, що на ньому працює, а результативність його залежить від ефективності управління. На сучасному підприємстві найголовнішим інструментом

діяльності виступає забезпечення можливості бути конкуренто здатним та мати змогу розвиватися. Саме через це сьогодні і виникає необхідність у підвищенні рівня управління персоналом з урахуванням вимог ринкової економіки. Підприємство, яке працює в сфері ринкової економіки висуває досить високі вимоги до кваліфікації та професіоналізму управлінського персоналу.

Управління персоналом являє собою одну з найбільш важливих сфер життєдіяльності організації, здатної підвищити її ефективність і продуктивність функціонування.

Аби мати більш значне місце в розвитку ринкової економіки, який впевнено розвивається, підприємство має відмовитися від традиційного управління персоналом і використовувати більш нові методи керування. Сучасний підхід до організації управління персоналом являє собою збалансоване поєднання людських цінностей, організаційних перетворень та постійної адаптації до змін зовнішнього середовища.

Управління людськими ресурсами – це не тільки адміністрування кадрової служби, а й більш широкий обсяг діяльності керівників органів управління. Воно включає в себе усі функції, пов’язані з: плануванням; залученням; добором; соціалізацією; професійним розвитком; оцінюванням показників діяльності; оплатою праці; мотивацією; підтримкою робочих відносин з метою максимального використання потенціалу людських ресурсів. Тому найкращого розвитку досягнуть ті підприємства, які акцентують увагу на управлінні людськими ресурсами [1].

Підприємству, аби мати необхідну гнучкість на ринку, необхідно використовувати нетрадиційні методи залучення персоналу, до них можна віднести: лізинг, аутсорсинг та інші. Найчастіше застосування цих методів відбувається тоді, коли постає проблема у кваліфікаційній невідповідності або відсутності персоналу. Ця проблема вирішується шляхом навчання персоналу, прийомом на роботу людей, які мають більший досвід роботи в певній галузі, залучення до вирішення проблем підприємств зі схожою сферою діяльності.

Сучасним та досить не дорогим вирішенням проблем з нестачі кваліфікованого персоналу є залучення до співпраці фрілансерів. Фрілансерами виступають люди, які без укладання договору за певний проміжок часу виконують якусь певну частину роботи. Останнім часом ця професія є дуже популярною, адже за короткий термін та за невелику плату підприємство має змогу отримати спеціаліста такої галузі, яка є необхідною на даному етапі його існування. Найбільш такий варіант підходить підприємствам малого та середнього бізнесу з невеликою кількістю людей. Персонал є рушійною силою будь - якого підприємства чи організації. В більшості випадків, керівництво свою увагу приділяє саме фінансовому аспекту, певним виробничим проблемам, але в той же час мало звертає увагу на робочий склад.

Ще одним інноваційним інструментом управління персоналом є коучинг, який розглядають як безперервний процес спілкування начальника і виконавців з метою сприяння як успішній діяльності, так і професійному становленню співробітника у швидкозмінних умовах службової діяльності [2].

Однією з причин нехтування розвитком персоналу є те, що підготовка кадрів у межах підприємства потребує власних засобів, яких не вистачає у підприємства. Ще однією причиною недостатнього розвитку підготовки кадрів на підприємстві є небажання управлінців витрачати кошти на навчання персоналу, через можливу зміну роботи останніми, власне побоювання втратити витрачені кошти. Також залишаються недостатньо розробленими питання щодо оптимізації витрат в управлінні розвитком персоналом у контексті дослідження механізму обґрунтування та структури витрат на інноваційну діяльність підприємств, що поєднує їх функціональні сфери, зокрема маркетинг, виробництво, організаційну структуру [3].

Отже, управління персоналом на сучасному етапі свого розвитку буде вважатися ефективним лише тоді, коли зможе охопити різні форми і методи управління, враховуючи особливості потреб працівників та ситуацію з економікою країни.

Список використаних джерел

1. Сільченко І. А. Особливості сучасних систем управління персоналом та їх ефективність. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу.* 2016. № 1 (33). С. 91-95.

2. Канцур І.Г., Прищепа І.Г. Коучинг як інноваційний механізм управління персоналом в банку. *Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України*. № 1. 2014. URL: file:///C:/Users/HP/Downloads/znpnudps_2014_1_13.pdf.

3. Ковтун Є.І. Аналіз системи управління персоналом підприємства та розробка заходів щодо її удосконалення. *Молодий вчений.* 2016.№6. (33).с.46-50.

4. Кужелєв М. О. Фінансова гнучкість прийняття рішень в інвестиційній діяльності банків : монографія / М. О. Кужелєв., М. О. Житар ; Wyzsza Szkola Gospodarki, Ун-т держ. фіскальної служби України. К. : «Центр учбової літератури», Польща : Бидгощ, 2016. 176 с.

Буднік Інна Олександрівна,
здобувач вищої освіти,
магістр другого року навчання
Науковий керівник: Канцур Інна Григорівна,
к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту
Університет державної фіскальної служби України
м. Ірпінь, Україна

ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Продуктивна та стабільна діяльність сучасних підприємств, їх активна позиція на товарному ринку та у бізнес-середовищі все більше залежить від людського фактору, тобто персоналу господарюючих суб’єктів. Це викликає зацікавленість вітчизняної науки і практики управління до розвитку та удосконалення людського фактору для досягнення високого рівня конкурентоспроможності підприємства. Істотні економічні перетворення, що

здійснюються в галузі господарської діяльності висувають потребу принципово нових підходів до управління персоналом. Принципи, на яких базується система управління персоналом, потребують постійного оновлення, оскільки ринкове середовище постійно змінюється.

Питанням, що стосуються проблем управління персоналом присвячено публікації як вітчизняних науковців, так і зарубіжних: І. Ансоффа, Амоша О.І., А. Ткаченко, В. Маслова, Блэк Дж., Браверман А., Дзюба С.Г., Колпаков В.М., Лобанов А.А., Пагрушев В.Д., Поклонський Ф.Ю., Рак М.Г., Синк Д.С., Скударь Г.М., Томпсон А.А., Шекшня С.В. та ін. При цьому деякі проблеми, пов'язані з управлінням персоналу як джерела забезпечення ділової активності підприємств, досі залишаються не розкритими.

Управління персоналом – стратегічна функція, що передбачає розроблення кадрової стратегії, підбір персоналу виходячи з філософії підприємства, заохочення колективних зусиль, спрямованих на його розвиток, стимулювання з урахуванням якості індивідуальної діяльності, мінімізацію трудових затрат і створення позитивного соціально-психологічного клімату на робочих місцях [1].

Головною метою управління персоналом є забезпечення підприємства працівниками, які відповідають вимогам сучасного підприємства та підвищення професійної і соціальної адаптації працівників. Для того щоб розвиватись, одержувати прибуток та зберігати високій рівень конкурентоспроможності підприємства вища ланка управління повинна постійно здійснювати оптимізацію віддачі від вкладень будь-яких ресурсів: матеріальних, фінансових і головне – людських. Основними завданнями, що вирішують структури з управління персоналом є: планування потреби підприємства в трудових ресурсах, пошук і добір висококваліфікованих працівників, навчання і підвищення рівня знань працівників, управління трудовою мотивацією, створення умов для підвищення продуктивності праці, контроль за зміною статусу працівників, правові питання трудових відносин [2].

Одним з найважливіших складових системи управління є люди з їх рівнем освіти, досвідом й майстерністю. Значна кількість термінів щодо людей, зайнятих у виробництві використовується в теорії менеджменту: трудові ресурси, людський фактор, кадри, персонал. Найдоцільнішим є термін «персонал», тому що саме він характеризує особовий склад організації, який працює за наймом і характеризується певними ознаками. Основними ознаками персоналу є [3]:

- трудові взаємовідносини з роботодавцем, які оформляються трудовими договорами;
- наявність певних якісних характеристик, поєднання особистих та організаційних цілей.

Сучасна парадигма наукової думки спрямована переважно на те, що нині управління персоналом необхідно розглядати в контексті розвитку трудового потенціалу як його основи, моніторингу та своєчасних змін, викликаних оточенням підприємства, спрямованих на формування оптимального рівня його ділової активності. Виходячи із цього, можна стверджувати, що успішне управління персоналом залежить від ефективності використання трудового потенціалу, оскільки успішність підприємства та високий рівень його ділової активності в сучасних умовах є наслідками якості персоналу та стану його керованості. Для високорозвиненого підприємства персонал становить його базис, головну цінність, виступає джерелом формування високої ринкової вартості. Виходячи з цього, можна сформувати низку проблемних аспектів з управління персоналом, актуальних на сьогоднішній день, якими є [1]:

- незадоволеність працівниками рівнем своєї заробітної плати;
- низький рівень кваліфікації працівників через так звані «пільгові» умови прийому на роботу (знайомство, родинні зв’язки та інші фактори);
- гендерна неспівставність та нерівність, що викликає дисбаланси в трудовому колективі;

- сезонність праці, що призводить до збільшення рівня бідності та ускладнює процес кар'єрного планування;
- високий рівень плинності персоналу тощо.

Ураховуючи узагальнені проблемні аспекти з управління персоналом сучасних суб'єктів господарювання, слід зазначити, що ефективна система управління персоналом на підприємстві повинна включати: періодичні інноваційні та капітальні вкладення в розвиток трудового потенціалу працівників для максимізації їх продуктивності праці та особистої інтелектуальної реалізації [1].

Отже, управління персоналом є одним із найважливіших напрямів діяльності підприємства і вважається основними критеріями його економічного успіху. Головною передумовою, що дозволить підвищити ефективність управління персоналом на підприємстві є управління розвитком професійних та творчих якостей персоналу, формування його інноваційного потенціалу, висока кадрова активність та інші фактори. Також ефективним буде розробка політики розвитку персоналу підприємства, яка повинна передбачати наявність адаптаційних програм, систем і програм навчання, підвищення кваліфікації та можливості саморозвитку особистості.

Список використаних джерел

1. Годящев М.А. Управління персоналом підприємства як фактор підвищення його ділової активності. *Бізнес та інтелектуальний капітал*. 2017. №3. С. 74-79.

2. Зудова І.Ю., Петренко М.С. Сучасні проблеми розвитку та управління персоналом підприємства. *Молодий вчений*. 2017. №10. С. 889-893.

3. Гривнак А.В., Бала О.І. Проблеми управління персоналом на сучасних підприємствах. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2013. С. 10-17.

4. Кужелєв М.О., Нечипоренко А.В. Вплив поведінкових факторів на управління фінансовою діяльністю корпорації: теоретичні аспекти. *Збірник*

наукових праць Університету державної фіскальної служби України: електронне наукове видання. Університет державної фіскальної служби України; гол. ред..: М.О. Кужелєв. 2018. № 2. URL: http://www.nbuv.gov.ua/ejournals/Znpnudps/index.html.

Горбань Софія Юріївна,
здобувач вищої освіти,
магістр другого року навчання
Науковий керівник: Канцур Інна Григорівна,
к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту
Університет державної фіскальної служби України
м. Ірпінь, Україна

ПОЛІТИКА ГЕНДЕРНОЇ НЕРІВНОСТІ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

В будь-якому суспільстві присутній поділ праці між представниками різних статей, специфічні види діяльності та соціальні функції для жінок та чоловіків, тобто гендерна диференціація. Під впливом процесів та стереотипів гендерної ідентичності перебувають структура ринку праці, взаємовідносини на робочих місцях та контроль робочого процесу. Саме поняття «гендер» означає безперервний процес виявлення суспільством відмінностей у жіночих та чоловічих ролях, емоційних та ментальних характеристик.

Проблемам гендерної нерівності в соціальній та трудовій сферах присвячено досить багато наукових праць, авторами яких є: С. Бортнік, М. Саган [1], А. Грушева, І. Канцур [2], М. Ткалич [3, 4], Я. Кацович [3], О. Мешко, Г. Мешко [5], І. Кочума, Т. Мандоліна [6] тощо.

Зовнішнє середовище організації створює усі підстави для гендерної нерівності, під якою розуміють прояв дискримінації щодо певної статі, що супроводжується нав’язуванням певної гендерної ролі, тиском з боку суспільства з метою її виконання, виявом антипатій до тієї чи іншої особи та неможливістю належним чином їй реалізуватись у суспільстві [1].

Ключову роль у постановці питань гендерної рівності відіграє Верховна Рада України. І незважаючи на суперечності цієї проблеми, помітні перетворення в сфері регулювання вітчизняних гендерних механізмів протягом останніх десяти років все ж таки відбуваються:

8 вересня 2005 р. Верховною Радою України був прийнятий Закон України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків»;

Постановою Кабінету Міністрів України 2007 рік в Україні було проголошено Роком Тендерної рівності (від 5 вересня 2007 р.);

Постановою Кабінету Міністрів України створено Міжвідомчу раду з питань сім'ї, Тендерної рівності, демографічного розвитку та протидії торгівлі людьми;

затверджено Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки, де забезпечення гендерної рівності є одним із першочергових завдань реалізації державної кадрової політики тощо [2].

Виокремлюють горизонтальну та вертикальну гендерну сегрегацію. Горизонтальна гендерна сегрегація передбачає поділ на «жіночі» і «чоловічі» професії та сфери діяльності. Відповідно до пануючого гендерного розподілу сфер зайнятості, більшість жінок працюють у невиробничих видах побутового обслуговування, медицині, освіті, культурі. Традиційно «чоловічими» вважаються сфери добувної промисловості, машинобудування, будівництва, військової промисловості [3]. Як наслідок, постає диференціація доходів, адже професії з чоловічим домінуванням вище оплачуються.

Вертикальна сегрегація має місце, коли жінки і чоловіки нерівномірно розподілені за посадами та статусами у межах галузі чи установи. Така нерівність відображає стереотипи щодо здібностей і характеру діяльності чоловіка або жінки, зокрема поділ на експресивну та інструментальну сфери діяльності [4].

Дослідження у сфері гендерного менеджменту засвідчують, що кардинальних відмінностей між чоловіками і жінками з точки зору

ефективності немає, проте в одних ситуаціях краще діють чоловіки, а в інших – жінки. Психологічно оптимальним вважається тандем чоловіка і жінки, в якому чоловік виступає інструментальним лідером (формальним керівником, який розподіляє функції і приймає рішення), а жінка – емоційним лідером (центром емоційної розрядки, що забезпечує позитивні міжособистісні стосунки в групі) [5].

Розходження чоловічого і жіночого ділового стилю найчастіше зводяться до таких моментів: для чоловіків характерний так званий технократичний стиль, для жінок – емоційно-егоїстичний; чоловіки легше сприймають новації, жінки схильні до традицій; чоловіки швидше схоплюють проблему в цілому, жінки більш уважні до деталей; жінки вирізняються високою відповідальністю і дисциплінованістю, стратегія їх ділової поведінки характеризується меншою амбіційністю і непередбачуваністю; у чоловіків головні критерії правильності рішення – раціональність і простота, у жінок – позитивні людські наслідки; для чоловіка результат важливіший за процес, для жінки – навпаки; жінкам притаманний стиль керівництва, орієнтований на стратегію винагороди, тоді як чоловіки надають перевагу методам примусу [6]. Для урахування чинника гендеру в управлінні персоналом організаціям доцільно сформувати власну гендерну політику. У психологічній роботі з персоналом гендерно-орієнтований підхід постає як методична та методологічна основа практичної діяльності з організації психологічного супроводу персоналу, забезпеченні рівних прав і можливостей в професійному розвитку співробітників, незалежно від їх статевої належності.

Отже, варто підсумувати, що деякою мірою гендерна диференціація являється об’єктивно зумовленим явищем, що дозволяє удосконалити процес професійного самовизначення для чоловіків і жінок, краще зрозуміти їх сильні і слабкі сторони, принципові відмінності і перспективи співпраці. Але, водночас, гендерна нерівність є проявом соціальної несправедливості, що знижує можливості реалізації трудового потенціалу кожного працівника незалежно від

його статі. До шляхів реалізації гендерно-орієнтованих програм належать: формування у менеджерів різних рівнів управління гендерної компетентності, застосування тренінгових програм з розвитку гендерної взаємодії, відмова від стереотипу ідеального співробітника, усунення практик гендерної дискримінації на рівні кадрової політики організації, створення нових процедур вимірювання продуктивності діяльності персоналу, психолого-управлінське консультування; створення на рівні організації кодексу гендерної рівності, який документально підтверджуватиме рівні можливості кар'єрного зростання, оплати праці та прав на відпочинок.

Список використаних джерел

1. Бортнік С. М., Саган М. В. Вирішення конфліктів ділового спілкування в умовах гендерної нерівності. *Економічний форум.* 2014. № 2. С. 272-285.

2. Грушева А., Канцур І. Управлінські аспекти гендерної політики в Україні: інституційні механізми регулювання. *Науковий вісник МНУ імені В.О. Сухомлинського. Економічні науки.* 2019. № 1(12). С. 29-36.

3. Ткалич М. Г., Кацович Я. Ю. Соціально-психологічні характеристики гендерних груп як суб'єктів гендерної взаємодії в організації. *Проблеми сучасної психології*. 2012. № 2. С. 76-83.

4. Ткалич М. Г. Психологія гендерної взаємодії персоналу організації: дис. … д-ра психол. наук: 19.00.10. Київ, 2016. 500 с.

5. Мешко О., Мешко Г. Гендерні аспекти ділового спілкування в організаціях влади, бізнесу, менеджменту. *Наукові записки. Серія: Педагогіка*. 2006. № 9. С. 133–138.

6. Кочума І. Ю., Мандоліна Т. М. Гендерні аспекти вітчизняного топменеджменту. Smart and Young. 2016. № 5. С. 33–40. URL: http://dspace.ubs.edu.ua/jspui/handle/123456789/465 (дата звернення: 15.10.2020).

Євтушенко Ганна Іванівна,
к.е.н., доцент кафедри менеджменту
Університет державної фіскальної служби України
м. Ірпінь, Україна

ЗДОРОВ'ЯЗБЕРЕЖЕННЯ, ЯК ЧИННИК ЗМІЦНЕННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

Наразі, коли Україна за станом здоров'я її громадян суттєво відстає від західноєвропейських країн, велике значення має активне впровадження здорового способу життя, що передбачає:

- формування позитивної мотивації як щодо здорового способу життя, так і щодо культури здоров'я;
- знайомство молоді з основами здорового способу життя, а на основі цього – формування свого стилю здорового способу життя;
- здійснення профілактичної роботи з негативними проявами життя підлітків і молоді;
- формування теоретичних і практичних навичок здорового способу життя, творчої особистості, здатної до саморозвитку, самоосвіти та самореалізації;
- проведення в навчальних закладах заходів із запобігання (попередження) наркоманії, алкоголізму, тютюнопаління серед школярів, студентів, що сприяє запобіганню поширення серед цього контингенту соціально небезпечних хвороб;
- активне залучення молоді до різноманітних культурно-мистецьких заходів, спрямованих на формування здорового способу життя[1,с.8-10].

Важливим елементом здорового способу життя можуть стати також різні види дозвілля, а саме: спортивні та культурно-масові заходи; виставки; фестивалі. Все це допомагає кожній людині жити в гармонії із собою, своїм тілом. При цьому в сфері дозвілля важливим є створення необхідних морально-психологічних, матеріальних, організаційних, технологічних умов. А це значить, що дозвілля – є важливою складовою здорового способу життя, зміцнення людського капіталу країни, що, водночас, служить передумовою

зміцнення й розвитку активного довголіття, більш тривалого й повноцінного виконання людиною соціальних функцій – активна участь у трудовій, громадській, сімейно-побутовій та інших сферах життєдіяльності тощо.

Все це, на наше глибоке переконання, сприятиме зниженню поширеності соціально небезпечних хвороб серед дітей, підлітків і молоді [2].

Реальне здоров'язбереження, зміцнення людського капіталу потребує дотримання наступних принципів:

– цілісності процесів формування та зміцнення здоров'я на рівні особистості. При цьому емоції та почуття допомагають перебороти психологічну і фізичну вагу тренувального, реабілітаційного або рекреаційного процесів, а знання, уміння, навички дозволяють творчо виробити цілісну систему самоврядування особистості, підпорядковану цінностям здоров'я, способу життя;

– безперервності та систематичності, що забезпечується освітніми методами стимулювання переходу від простих оздоровчих форм до цілісної творчої системи оздоровлення; формування цінностей та цілей особистості на кожному проміжку здоров'язберігаючої освіти з урахуванням кінцевого результату – здорового способу життя; поступовим розширенням відповідної власної ініціативи особистості;

– особистісно-орієнтованості, згідно з яким пріоритетною метою є розвиток фізичних і духовних якостей особистості як основи її здоров'я, що ґрунтується на проектуванні та здійсненні особистісних програм оздоровлення, фізичного та духовного розвитку; визначенні моделей оздоровлення та власного здорового стилю життя;

– саморозвитку та самоорганізації, що виражається у визначенні та виборі життєво важливих орієнтацій і мотивацій до власного здоров'я та здорового способу життя; актуалізації чи переструктуруванні цінностей процесу самовдосконалення та самореалізації; послідовному етапному проходженні етапів самопізнання, самоконтролю, самооцінки і самокорекції в процесі переходу до здорового способу життя; нагромадженні та узагальненні

особистого досвіду у процесі освоєння здоров'язберігаючих технологій; організації загальноосвітньої системи валеологічного самовиховання та дотримання здорового способу життя;

– морального ставлення до здоров'я, що виявляється у трансляції освітньою системою особистої та колективної цінності здоров'я, соціокультурній детермінації стимулювання до здорового способу життя, прямій кореляції між здоров'ям і соціальним благополуччям, адекватному збалансуванні особистісних потреб, виходячи з цінностей здорового способу життя та самореалізації, наявністю потреби та ціннісної орієнтації до фізичного та духовного вдосконалення [3, 4 с.67-69.].

Таким чином, реальне здоров'язбереження, сприятиме гармонійному розвитку особистості і зміцненню людського капіталу.

Список використаних джерел

1. Оксютенко О.В. Здоров'я молоді – запорука нашого майбутнього. *Медсестринство.* 2015. №4. С. 8-10.

2. Євтушенко Г.І., Куценко В.І. Прадигма здоров'язбереження - важливий чинник економічного зростання *Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України*, №1, 2011. С. 154-165.

3. Копа В.М. Соціальна цінність модусу здоров'я: автореф. дис. канд. філософ. наук: 09.00.03 / Одеський національний університет ім. І.І. Мечникова. Одеса, 2006. 21 с.

4. Лаврова Л.В. Валеологічна парадигма філософії здоров'я // Дискурс здоров'я в освіті: філософія, педагогіка, антропологія, психологія. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю, присвяченої 120-тій річниці з дня народження Миколи Олександровича Бернштейна (16-17 вересня 2016 р.): в 3 т. Вінниця: ТОВ «Планер», 2016. Т.1. С. 67-69.

5. Канцур І.Г., Євтушенко Г.І. Проблеми кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування // «Публічне управління та адміністрування на сучасному етапі державотворення» [Електронне видання]: матеріали І Всеукр. наук.-практ. конф. (Київ, 24 жовтня 2019 р.) / відп. ред. А. А. Мазаракі. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. С.131-133. 198 с.

Кисіль Олена Ігорівна
здобувач вищої освіти,
магістр другого року навчання
Науковий керівник: Канцур Інна Григорівна,
к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту
Університет державної фіскальної служби України
м. Ірпінь, Україна

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ

Система управління персоналом в сучасному світі, незалежно від форми власності, є наймогутнішим інструментом забезпечення конкурентноспроможності й розвитку кожного підприємства. Саме тому, з'явилась необхідність у підвищенні ефективності системи управління персоналом з урахуванням вимог ринкової економіки.

Управління підприємством, яке працює в ринкових умовах, висуває високі вимоги до професіоналізму управлінського персоналу. Проблема управління персоналом на підприємстві є ключовим моментом перебудови всієї системи управління. Для підвищення ефективності системи управління персоналом необхідно аналізувати і враховувати специфічні умови розвитку ринкової економіки в Україні. Велику значимість для кожного підприємства, незалежно від організаційно-правової форми, має розробка методики оцінки, що дозволяє визначити дійсну ситуацію на підприємстві в області управління персоналом, виявити слабкі місця і надати рекомендації щодо підвищення ефективності [1].

Щоб адаптуватися до умов ринку, який розвивається, потрібно здійснювати перехід від традиційного управління персоналом до концепції сучасного управління персоналом. Традиційні системи управління були відповіддю на стандартну технологію та незмінне зовнішнє середовище, коли нові системи управління персоналом – це відповідь на швидкі зміни, на постійне вдосконалення технологій виробництва та турбулентність зовнішнього середовища. У таблиці 1 наведено різні аспекти управління персоналом, які існують на підприємствах.

Таблиця 1

Порівняння систем управління персоналом на підприємствах

Традиційна система управління персоналом	**Сучасна система управління персоналом**
1. Орієнтація на оперативні питання	1. Орієнтація на стратегію
2. Орієнтація на стабільність	2. Орієнтація на своєчасну адаптацію системи управління персоналом до змін у зовнішньому середовищі
3. Організаційний імператив	3. Людський фактор
4. Найважливіший ресурс - організаційна структура	4. Найважливіший ресурс, який можна постійно розвивати, це працівники
5. . Максимальний розподіл робіт, прості та вузькі спеціальності	5. Оптимальне групування робіт, багатоаспектні спеціальності
6. Зовнішній контроль (керівники, штат контролерів, формальні процедури)	6. Самоконтроль та самодисципліна
7. Пірамідальна та жорстка організаційна структура, розвиток вертикальних зв’язків	7. Плоска та гнучка організаційна структура, розвиток горизонтальних зв’язків, які забезпечують ефективну взаємодію підрозділів та працівників
8. Автократичний стиль керівництва	8. Стиль керівництва збудований на зацікавленості усіх працівників в спільному успіху підприємства у цілому
9. Конкуренція та «політична гра»	9. Співробітництво
10. Низька зацікавленість працівника підприємства в його успіху	10. Висока зацікавленість працівників у спільному результаті
11. Діяльність тільки в інтересах підприємства та його підрозділів	11. Діяльність в інтересах суспільства
12. Низька схильність до ризику	12. Орієнтація на інновації та пов’язана з цим схильність до ризику

Джерело: [2].

Сучасний підхід до організації управління персоналом являє собою збалансоване поєднання людських цінностей, організаційних перетворень та постійної адаптації до змін зовнішнього середовища. Організація управління

персоналом підприємства потребує цілеспрямованої адаптації сучасним правилам ринкової гри, оскільки саме адаптація системи управління персоналом допоможе підприємству вижити та розвиватись у сучасних умовах ринку [2].

Система управління – це упорядкована сукупність взаємозв'язаних елементів, які відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети. Головна мета системи управління персоналом – це створити необхідну базу забезпечення кадрами, організувати ефективне їх використання, моральний, духовний, професійний розвиток, а також досягти розумного ступеня динамічності персоналу. Система організаційно закріплює певні функції за структурними одиницями, працівниками, а також регламентує потоки інформації в системі управління. Система управління людськими ресурсами постійно розвивається й удосконалюється. На кожному етапі розвитку суспільства вона повинна приводитись відповідно до вимог розвитку продуктивних сил, вносячи корективи в окремі її елементи. Управління персоналом забезпечується взаємодією керуючої та керованої системи. Керуюча система (суб'єкт) – це сукупність органів управління й управлінських працівників з певними масштабами своєї діяльності, компетенцією та специфікою виконуючих функцій. Вона може змінюватись під впливом організуючих і дезорганізуючих факторів. Керуюча система представлена лінійними керівниками, які розробляють комплекс економічних й організаційних заходів щодо відтворення і використання персоналу. Керована система (об'єкт) – це система соціально-економічних відносин з приводу процесу відтворення й використання персоналу. Управління персоналом є комплексною системою, елементами якої є напрями, етапи, принципи, види і форми кадрової роботи. Основними напрямами є набір і збереження персоналу, його професійне навчання і розвиток, оцінка діяльності кожного працівника з точки зору реалізації цілей організації, що дає можливість скорегувати його поведінку [3].

При всій різноманітності організацій, які є в сучасному суспільстві і видів діяльності, якими вони займаються, в роботі з людськими ресурсами вирішують одні і ті самі завдання, незалежно від їх специфіки. По-перше, кожна організація залучає потрібну кількість працівників. Способи добору залежать від характеру і умов роботи організації. По-друге, всі без винятку проводять навчання своїх працівників, щоб пояснити завдання і привести їх навички і уміння відповідно до вимог завдання. По-третє, організації здійснюють оцінку результатів діяльності кожного працівника. Форми оцінки є різноманітними, як і типи організацій. І нарешті, кожна організація тією чи іншою мірою винагороджує своїх працівників, тобто компенсує затрати часу, енергії, інтелекту, які вони витрачають для досягнення поставлених цілей [4].

У зв'язку із зростаючою роллю людського фактору в сучасному виробництві, однією з найважливіших функцій управління персоналом стає розвиток персоналу, а не просто приведення його чисельності у відповідність до наявності робочих місць, що потребує іншого підходу до прийняття управлінських рішень. Це стало аргументом для виділення управління персоналом в окремий напрям менеджменту.

Отже, ефективне управління персоналом – це не тільки найважливіший чинник економічного успіху сучасного підприємства, інструмент підвищення ефективності та продуктивності персоналу, але й соціально-орієнтоване управління, спрямоване на кожного конкретного працівника з метою підвищення його трудової мотивації та задоволення потреб через систему матеріальних стимулів.

Список використаних джерел

1. Лелі Ю.Г. Сучасні системи управління персоналом та їх вплив на ефективність роботи підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. Вип. 1. С. 95-98.

2. Марк А. Хьюзлид, Брайан Е. Беккер, Ричард У. Битти: Оценка персонала. Как управлять человеческим капиталом, чтобы реализовать стратегию: Пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. 432с.

3. Григор'єв Л. Управління персоналом і регулярний менеджмент. *Робота сьогодні.* 2015. № 5. С. 32-34.

4. Речка К.М. Загальні риси управління персоналом у системі менеджменту аграрного підприємства. *Економіка та держава*. 2018. № 3. С. 67-70.

5. Кужелєв М. О. Корпоративне управління в системі корпоративних відносин: методологічний аспект. Науковий вісник НЛТУ України: збірник науково-технічних праць. Львів : РВВ НЛТУ України. 2013. Вип. 23.13. С. 199-203.

Кібиш Олександра Олександрівна
здобувач вищої освіти,
магістр другого року навчання
Науковий керівник: Канцур Інна Григорівна,
к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту
Університет державної фіскальної служби України
м. Ірпінь, Україна

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ФАКТОР ЗРОСТАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Здійснення підприємством зовнішньоекономічної діяльності, виробництво, яке буде конкурентоспроможним на зовнішніх ринках, залежить не тільки від технічного оснащення підприємства, наявності сучасних технологій, чіткої системи контролю якості продукції, дослідження ринку та послідовного впровадження концепції просування товарів на зовнішні ринки, але і від кваліфікації працівників підприємства, а також ефективного управління персоналом. В умовах посилення стратегічно-маркетингової орієнтації підприємств, виникає необхідність у стратегічному управлінні

персоналом. Невизначеність та динамічність конкурентної боротьби роблять стратегію управління персоналом однією з головних.

Будь-які процеси, які пов'язані з персоналом, чи то залучення, використання, атестація або розвиток, потребують не тільки нагальних своєчасних заходів, а й перспективного підходу, що обумовлює необхідність запровадження ефективної системи стратегічного управління персоналом як складника стратегії розвитку підприємства в цілому [1]. Управління персоналом – стратегічна функція, що передбачає розробку кадрової стратегії, підбір персоналу, виходячи з філософії підприємства, заохочення колективних зусиль, спрямованих на його розвиток, стимулювання з урахуванням якості індивідуальної діяльності, мінімізацію трудових затрат і створення позитивного соціально-психологічного клімату на робочих місцях. Із зазначеного стає зрозумілим, що сучасна концепція управління персоналом повинна бути стратегічною, тобто її головною метою має стати ефективне використання трудового потенціалу підприємства, адекватного умовам зовнішнього та внутрішнього середовищ, для досягнення успіху в довгостроковій перспективі [2].

Стратегічне управління – процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керування організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розробляють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі релевантні (найістотніші) зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, які постійно розвиваються і змінюються.

Стратегічна мета системи управління персоналом полягає у забезпеченні розвитку за рахунок ефективного використання людського потенціалу. Процес стратегічного управління персоналом підприємства складається з трьох основних етапів:

- стратегічне планування персоналом;
- стратегічна організація персоналу;

– стратегічний контроль персоналу.

Найважливішим етапом стратегічного управління персоналом є стратегічне планування, оскільки саме на цьому етапі встановлюються цільові орієнтири у сфері управління на довгостроковий період, формується кадрова стратегія підприємства, організаційне забезпечення досягнення встановлених цілей. Специфічною особливістю управління персоналом є його здатність одночасно виступати об'єктом і суб'єктом управління. Цілеспрямоване формування й розвиток персоналу збагачує механізм управління й тим самим дозволяє успішно вирішувати багато проблем науково-технічного прогресу, підвищення конкурентоспроможності підприємства, використання нових сучасних технологій, підвищення ефективності й продуктивності [3].

В основі вибору стратегії інноваційної діяльності підприємства має бути оцінка персоналу, тому що це дозволить оцінити збалансованість складових людських ресурсів. Механізм стратегічного управління підприємством наведено в таблиці 1.

Таблиця 1.

Механізм стратегічного управління персоналом промислового підприємства

Моніторинг ринку та вивчення його змін		
Формування набору показників для оцінки складових персоналу підприємства	Оцінка збалансованості складових персоналу	Вибір продуктової стратегії управління з урахуванням складових персоналу

Джерело: [4].

При розробці стратегії управління персоналом необхідно враховувати вплив факторів внутрішнього середовища та можливих змін, а також результати аналізу сильних і слабких сторін трудового потенціалу [4].

Отже, підвищення ділової активності працівників, продуктивності праці, збереження конкурентоспроможності підприємства стають можливими лише за умови впровадження та ефективної реалізації процесу розвитку персоналу.

Застосування стратегічного управління на підприємствах дозволяє охарактеризувати економічні, організаційні, технічні можливості виробництва та їх максимальне використання, своєчасно координувати роботу з розробки бізнес-планів розвитку підприємства. Загалом, стратегічне управління підвищує ефективність роботи підприємств у сучасних умовах.

Список використаних джерел

1. Дериховська В. І. Стратегія управління персоналом: її види та особливості. *Науковий вісник. Збірник наукових праць*. Одеса. ОНЕУ, 2013. 37-50 с.

2. Дериховська В. І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. *Бізнес Інформація*. Одеса. ОНЕУ, 2013. 341-347 с.

3. Сухорукова О. А. Електронні текстові дані. Київ. КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 20 с.

4. Лобза А. В., Гузь І. С. Підходи до розробки системи оцінки ефективності діяльності персоналу сучасного підприємства. *Молодий вчений.* 2018. 510-513 с.

5. Кужелєв М. О. Корпоративне управління в системі корпоративних відносин: методологічний аспект. Науковий вісник НЛТУ України: збірник науково-технічних праць. Львів : РВВ НЛТУ України. 2013. Вип. 23.13. С. 199-203.

Кінц Крістіна Вікторівна,
здобувач І (бакалаврського) рівня вищої освіти,
спеціальність «Фінанси, банківська справа та страхування»,
Університет державної фіскальної служби України
м. Ірпінь, Україна
Науковий керівник: Коляда Тетяна Анатоліївна,
к.е.н., с.н.с., доцент,
доцент кафедри фінансів імені Л. Л. Тарангул.

САМОМЕНЕДЖМЕНТ ЯК СКЛАДОВА ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

В умовах ринкової економіки виникає необхідність пошуку підприємствами таких конкурентних переваг, які б забезпечили стабільне положення на ринку і дозволили досягти ефективності діяльності у довготривалій перспективі. Одним із дієвих шляхів рішення цих завдань є удосконалення окремих аспектів управління персоналом [1, с. 45]. Проблеми ефективного використання людиною власних ресурсів завжди були актуальними, але в останні роки є об'єктом підвищеного інтересу. Здатність до ефективного управління собою і власними ресурсами необхідна кожному, але для керівників вона особливо важлива, так як керівник несе відповідальність не тільки за самого себе, а й за ввірений йому підрозділ, філію або все підприємство в цілому.

Сучасна ситуація у світі вимагає від менеджерів безперервного саморозвитку, уміння управляти собою, використання власного творчого потенціалу. Одним з перспективних напрямів управління стає самоменеджмент, який є послідовним і цілеспрямованим використанням менеджерами випробуваних методів і практичних прийомів роботи в повсякденній діяльності для підвищення ефективності виконуваних процедур і операцій, досягнення намічених цілей.

Головна мета самоменеджменту полягає в тому, щоб максимально використовувати особисті можливості, усвідомлено управляти ходом свого життя (самовизначатися) й переборювати зовнішні обставини як на роботі, так і в особистому житті. Перш за все самоменеджмент це самоорганізація, уміння

управляти собою, керувати процесом управління в найширшому сенсі слова – в часі, в просторі, спілкуванні, діловому світі.

Базовим рівнем системи самоменеджменту є особиста ефективність, на основі якої здійснюється ефективне управління власними ресурсами: час, простір, комунікації, фінанси. Особиста ефективність або ефективна діяльність особи неможлива без досягнення певного рівня розвитку шляхом саморозвитку. Саморозвиток– процес, у рамках якого людина набуває здатність захищати себе, управляти поточними подіями, формувати позитивні стосунки з навколишнім світом і радіти життю, будучи відкритим їй. Процес саморозвитку здійснюється шляхом подолання перешкод і розвитку особових якостей, сприяючих досягненню поставлених цілей і завдань (воля, наполегливість, стресостійкість, уміння впливати на людей і тому подібне).

Саморозвиток менеджера полягає в усвідомленні і встановленні своїх сильних і слабких сторін, подоланні стереотипів свідомості та зовнішніх бар'єрів, розвитку необхідних особистісних якостей, здобуванні нових професійних знань і вмінь. Самовдосконалення менеджерів підприємства є одним із провідних факторів для успіху усієї організації. Керівництво організації мусить чітко розуміти, що потрібно заохочувати працівників до власного розвитку, адже це безумовно приведе до підвищення ефективності праці на всьому підприємстві.

Управління часом або тайм-менеджмент на підприємстві – ефективне використання і управління робочим часом, виявлення нераціонально використовуваного часу його переваги і способи реалізації. Сам термін «тайм менеджмент» походить від англійського «time-management», що в перекладі означає «управління часом». Система управління часом складається з наступних елементів: розвиток відчуття часу, постановка цілей, планування, ухвалення рішень, реалізація і організація, контроль [2, с. 356].

Впровадження самоменеджменту персоналу необхідно розпочинати з всебічної діагностики колективу та особливостей організації, де він

запроваджується. Це дозволить сформулювати досяжні цілі, визначити, в яких колективах і якими шляхами розвивати самоменеджмент. Регулярний моніторинг рівня розвитку та ефективності самоменеджменту персоналу дозволить генерувати і впроваджувати адекватні методи розвитку та регулювання цього процесу [3, с. 47].

Зробивши висновок, можна сказати, що самоменеджмент дає можливість керівникові підприємства визначитися з процесом управління з точки зору оптимізації власних управлінських завдань, побудувати власні процеси стратегічного та тактичного управління, отримуючи значно кращі результати праці. [4, с. 180]. Для формування ефективної команди персоналу доцільно періодично використовувати оцінку здатності співробітників до самоменеджменту та їх анкетування щодо цілей співпраці та кар'єрного зростання.

Список використаних джерел

1. Лаврук О.С., Славіна Н.А. Методичні підходи до розробки і реалізації управлінських рішень у системі управління колективом підприємства. *Агросвіт*. 2018. №5. С. 42-49.

2. 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.

3. Коляда Т.А., Кузьменко Н.В. Управління корпоративними правами держави: оцінка ефективності та напрями реформування. *Бізнес Інформ*. 2019. №8. С. 45-52.

4. Мазур В.С. Нові підходи і форми менеджменту, як особливого типу управління. *Пріоритети економічного розвитку України: історія та сьогодення*. Вінниця, 2016. С. 178-183.

Кушнір Богдан Васильович,
здобувач вищої освіти,
магістр другого року навчання
Науковий керівник: Канцур Інна Григорівна,
к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту
Університет державної фіскальної служби України
м. Ірпінь, Україна

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ УПРАЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

Управління персоналом в організації має великий вплив на ефективне її функціонування. Для того, щоб якісно виконувати поставлені задачі, кожен керівник повинен сформувати команду кадрів, які відповідають усім встановленим вимогам. Оскільки персонал є основним та постійним складом кваліфікованих працівників, який необхідно постійно формувати та змінювати під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів [1].

Дослідженням даної теми займалися такі видатні вчені як: А. Азарова, О.Дяченко, А. Єрошин, В. Ладсман, Т. Панюк, Є. Петрова, О. Петров, Л. Федулова, В. Храмов та інші. Вони чітко сформували мету, завдання, принципи та функції цієї науки. Однак, не зважаючи на широкий спектр наукових досліджень вважаємо, що проблеми розвитку та управління персоналом в організаціях все ще потребують подальшого вивчення. Варто зазначити, що 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 [2].

Основу концепції управління персоналом організації в сучасних умовах становить зростаюча роль особистості працівника, знання його мотиваційних настанов, уміння їх формувати і направляти у відповідність до завдань, які вирішує організація [2].

Адже професійна компетентність персоналу є одним із найбільш важливих факторів інноваційного розвитку всіх сфер життєдіяльності, оскільки

без достатньої кількості кваліфікованих фахівців неможливо забезпечити надійність і стабільність економічної системи, а також відповідну її результативність [3].

На сьогоднішній день в управлінні персоналом виникають такі проблеми: підбір, формування кадрів з сучасним економічним мисленням; забезпечення ефективності праці працівників; збереження сприятливого клімату у колективі тощо [4].

Якщо взяти за приклад проблеми управління персоналом у сфері державної служби України, то тут велика увага зосереджена на відсутності чіткого розподілу політичних і адміністративних посад, відкритого конкурсного відбору державних службовців найвищої ланки, управління кар'єрним ростом, ротації, безперервне професійне навчання, єдині критерії оцінювання та стимулювання, нормативне забезпечення та регулювання вимог професійної етики керівних кадрів. Все це є наслідком кадрової ситуації, що склалась на сьогодні в Україні і характеризується низьким професіоналізмом, відсутністю спеціальної управлінської підготовки, невідповідністю фахової підготовки профілю діяльності, бюрократією у державі, байдужістю апарату управління до своїх підопічних, у ході чого й корумпованість керівних кадрів. Це наявна проблематика котра існує не тільки у державних службах, а й наявністю значного негативного відбитку в приватному секторі. Як наслідок, усе це призводить до нераціонального, малорезультативного і неефективного управління на державному, регіональному та місцевому рівнях [5].

Ефективне системне управління персоналом багато в чому визначається особовими і професійними якостями і самого ж керівника підприємства, установи чи організації за ступенем усвідомлення ним необхідності вчитися самому і сприяти навчанню інших, щоб відповідати соціально-економічному середовищу, яке постійно змінюється. Керівний персонал в державному чи приватному секторі, як показує практика, ще недостатньо підготовлений до інноваційної діяльності та здійснення ним відповідних суспільних реформ.

Існують й випадки, коли підходи до управління персоналом ще не повною мірою відповідають сучасним вимогам, європейським стандартам, ураховуючи пріоритети нової державної кадрової політики та умов сьогодення.

Крім того, підвищення продуктивності праці персоналу повинно базуватися на трьох основних чинниках: соціально-економічний, матеріально-технічний і організаційно-економічний. Саме від цих факторів залежить рівень продуктивності праці персоналу на підприємстві [6].

Таким чином, проаналізувавши нинішню ситуацію проблематики управління персоналом можна запропонувати наступні шляхи її удосконалення:

1. Робота управлінської праці повинна бути організована різними способами. Зрозуміло це повинно представлятися у використанні оцінки контролера, або ж бути підтвердженням його самооцінки, а результати оцінки начальником можуть порівнюватися з оцінкою підлеглих або колег;

2. Має бути наявна удосконалена система управління керівним персоналом за умови чіткого визначення ролі й розмежування повноважень як на підприємстві, так і в державній установі чи орнанізації тощо;

3. Потрібно розробляти і встановлювати в кожному секторі управління персоналом кадрову політику та її програму кадрового забезпечення в залежності чи то певний штат чи конкретний персонал з залученням професійних знань керівника та великого практичного досвіду [5].

Враховуючи зарубіжний досвід та національні особливості, потрібно розробити стратегію модернізації системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників, визначитися з новою моделлю безперервної професійної підготовки керівників, встановити нормативне забезпечення щодо підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу та керівництва, в якому передбачити окремий розділ щодо професійного розвитку керівного персоналу, розробити модифіковану модель системи професійного їхнього навчання тощо.

Тому умовами ефективності системи управління персоналом є забезпечення організації кваліфікованими кадрами, максимальна реалізація професійної компетентності і досвіду працівників, удосконалення системи оплати праці і мотивації, виважене управління внутрішніми переміщеннями та кар'єрою працівників, а також надання працівникам можливостей для підвищення професійної кваліфікації [7]. Отже, для ефективної роботи організації, керівнику необхідно володіти теоретичними основами управління персоналом, що виступає фундаментом його становлення.

Список використаних джерел

1. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства: навч. посіб. , 2011. 236 с.

2. Данилюк І. В. Теоретичні основи управління персоналом в організації. *Актуальні проблеми управління персоналом в умовах ринкових трансформацій*: зб. мат. VI міжнар. наук.-практ. інтр.-конф. НУДФСУ. 2019. С. 141-143. URL: http://ir.nusta.edu.ua/jspui/bitstream/doc/3297/1/3517_IR.pdf.

3. Євтушенко Г. І. Шляхи формування професійної компетентності майбутнього менеджера : зб. наук. пр. НУДПСУ. 2013. № 1. С. 69-78. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnudps_2013_1_9.

4. Ландсман В. А. Теоретичні аспекти розвитку системи управління персоналом сучасного підприємства. URL: www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2012-2/doc/2/22.

5. Лелі Ю. Г. Сучасні системи управління персоналом та їх вплив на ефективність роботи підприємства. *Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*: зб. наук. пр. Маріуполь: ДВНЗ «ПДТУ», 2013. Вип. 1, Т.2. 348с.

6. Канцур І.Г., Любченко В.С. Підвищення продуктивності праці персоналу на підприємстві. *Актуальні питання економіки, обліку, фінансів та права:* збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Полтава, 10 листопада 2018 р.): у 8 ч. Полтава: ЦФЕНД, 2018. Ч. 5. С. 37-39.

7. Петренко М. С. *Актуальні проблеми управління персоналом підприємства:* матеріал II Міжвузівської науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих учених (16 листопада 2017 року). Харків: ХТЕІ КНТЕУ, 2017. 402 с.

Грушева Алла Андріївна,
доцент кафедри менеджменту
Університет державної фіскальної служби України
м. Ірпінь, Україна
Кушнірук Карина Дмитрівна,
здобувач першого (бакалаврського) рівня
Університет державної фіскальної служби України
м. Ірпінь, Україна

САМОМЕНЕДЖМЕНТ ЯК ГОЛОВНИЙ ІНСТРУМЕНТ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У сучасній парадигмі управління мотивація змінюється від класичного управління до певної філософії управління через підвищення рівня самоменеджменту кожного працівника. Відповідно, для більшості підприємств характерний перехід від суворого авторитарного стилю керівництва до більш лояльного підходу, заснованого на принципах рівності, демократії та управління за участю.

Необхідність використання самоменеджменту в системі управління стимулами підприємства зумовлена внутрішніми потребами (розвитку потенціалу працівників) та наявністю певних об’єктивних факторів зовнішнього середовища, а саме [1]:

- збільшення масштабів, життєздатності бізнесу та ділових змін, що вимагає від менеджерів оволодіння новими методами й управлінськими навичками для вирішення можливих відсталих ситуацій в досягненні сталого розвитку;

- збільшення невизначеності, тиску і напруженості в усіх сферах діяльності підприємства;

- зменшення авторитарних методів управління та використання сучасних «суб'єк-суб'єктних методів – для переоцінки власного потенціалу стратегічного розвитку підприємства.

Самоменеджмент як головний інструмент системи мотиваційного управління – це низка заходів та методів, спрямованих на успіх підприємницької діяльності, розвиток її кадрового потенціалу, як ключового ресурсу будь-якої діяльності. Їхній зміст і методи науковці розглядають в різних концепціях. Окремі з них наведено в (табл. 1).

Таблиця 1

Окремі концепції та методи самоменеджменту

Концепція раціонального використання та збереження часу Л. Зайверт.	Планування часу
Концепція досягнення власного ділового успіху Б. та Х. Швальбе.	Організація часу.
Концепція саморозвитку творчої особистості В. Андреєв.	Контроль та оцінка

Джерело: [2].

Впровадження цих концепцій і методів фокусується на розвитку наступних ключових навичок [3]:

- з огляду на раціоналізацію часу, енергії, навичок, оригінальності та толерантності до стресів, здатність до самокерування, здатність ставити чіткі та реалістичні цілі на основі сучасної реальності;

- безперервне особистісне зростання, ставлення та прийняття нових ситуацій та можливостей;

- творчі методи та інноваційні здібності, вміння генерувати ідеї та вміння їх використовувати тощо.

Вивчення цих інструментів, по-перше, зосереджене на корпоративному розвитку співробітників, доцільності їх використання, в тому числі й шляхом зміни в управлінських настроях. По-друге, керівництво компанії повинно усвідомлювати необхідність систематичного впровадження методів

самоуправління в процесі мотивації та самомотивації працівників як основи підвищення продуктивності праці.

Багато досліджень показали, що рівень самоменеджменту – це фактори, пов'язані не тільки з професійною зрілістю працівника, а й низкою якостей, системою цінностей, потребами тощо. З огляду на це, важливо акцентувати увагу на самоосвіту працівників, яка є цілеспрямованим процесом виховання найкращих соціально цінних рис та компетентностей особистості, плануючи часові і фінансові ресурси для цього. Створення запропонованих умов дозволяє наприклад організовувати курси, тренінги для працівників, а застосування прозорого мотиваційного механізму тільки сприятиме розвитку самоосвіти.

Таким чином, конструктивна самоорганізація та активна мотиваційна освіта для співробітників забезпечать професійне самовдосконалення та гармонійну взаємодію на підприємстві, а організація нагляду за часом співробітника може забезпечити зменшення втрат часу в цілому та забезпечить продуктивну і ефективну співпрацю для реалізації місії, загальних цілей діяльності підприємства.

Список використаних джерел

1. Осташова В.О. Стан та перспективи розвитку самоменеджменту управлінського персоналу підприємства / А.С. Бражник, Ю.С. Сліпокінь// Економічний форум. – 2018. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2018_1_33.

2. Багирова И. Х. Социальная политика компании как инструмент мотивации персонала [Электронный ресурс] / И. Х. Багирова // Проблемы современной экономики: 2011. – URL: http://www.moluch.ru/conf/econ/archive/12/1366/.

3. Буняк Н.М. Самоменеджмент як мистецтво саморозвитку особистості / Н.М. Буняк // [Електронний ресурс] Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017, № 8. – URL: http://global-national.in.ua/archive/ 18-2017/36.pdf.

Ливацька Яна Анатоліївна
здобувач вищої освіти,
магістр другого року навчання
Науковий керівник: Канцур Інна Григорівна,
к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту
Університет державної фіскальної служби України
м. Ірпінь, Україна

ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

В сучасних умовах глобалізації світової ринкової економіки розвиток підприємства залежить від його науково-технічного потенціалу, ефективності його використання, інноваційних надбань, інноваційної політики як держави, так і самого підприємства. Ефективна система управління персоналом повинна містити в собі оптимальні методи та технології, які збігаються з принципами, що лежать в її основі, а проектування системи управління персоналом необхідно розпочинати з формування концепції управління, побудови його моделі та розробки відповідних стратегій.

Інноваційна активність підприємства визначається якістю та кваліфікацією трудового потенціалу, який є основним компонентом ресурсного потенціалу. Тому саме система управління персоналом є основоположною складовою управління та розвитку підприємства, так як виникає з появою самого підприємства.

Дослідженням інноваційних методів вдосконалення кадрової політики на підприємстві займалися такі вітчизняні та закордоні вчені, як І. Ансофф, О. Віханський, П. Друкер, Ф. Котлер, В. Оберемчук, А. Томпсон, Р. Фатхутдінов, М. Чумаченко та інші. У своїх працях науковці розглядають питання кадрової політики, визначають теоретико-методичні засади щодо її формування та надають рекомендації щодо її покращення.

Для українських підприємств інноваційне управління персоналом є необхідним, адже без інновацій зберігати конкурентоспроможність в умовах сучасного ринку є неможливим. Тому створення інноваційної системи, в першу

чергу, передбачає використання інноваційних технологій управління персоналом під якими розуміють комплекс методів, які спрямовані на забезпечення етапів впровадження та реалізації певних нововведень. Серед інноваційних технологій виділяють наступні:

- впровадження;
- інжиніринг;
- консалтинг
- трансферт;
- тренінг [1];
- коучинг [2].

Для успішного розвитку підприємствам необхідно впроваджувати різноманітні інноваційні навички, тобто вони повинні керуватися підбором, навчанням, оцінкою та винагородою персоналу. При цьому від співробітників вимагають особливої гнучкості мислення, ефективної системи сприйняття, внутрішньої потреби творчості, певної форми самореалізації та взаємодії з соціальною системою. Дані новації насамперед орієнтовані на певну групу висококваліфікованих робітників, у центрі якої стоїть ключова фігура – вчений-новатор, для якого головним буде висока мотивація, зацікавленість та смислова значимість діяльності.

Інноваційні методи та підходи управління персоналом мають виконувати такі завдання, як:

- підвищувати рівень продуктивності праці;
- поліпшувати робочі стосунки та створювати творче середовище у колективі;
- ефективно навчати та розвивати персонал;
- стимулювати до творення креативних ідей;
- поліпшувати якість трудового життя;
- підвищувати сприйнятливість та адаптивність персоналу до нововведень;
- забезпечувати баланс інтересів між компанією та співробітниками.

Розглядаючи систему управління персоналом як інновацію, можна сказати, що вона володіє такими особливостями, які притаманні абсолютно будь-якому нововведенню.

По-перше, зміни в системі управління персоналом спрямовані на вирішення певних проблем у відповідності зі стратегією розвитку підприємства.

По-друге, визначити точний результат, до якого вони можуть привести, заздалегідь неможливо.

По-третє, зміни в системі управління персоналом можуть призвести до конфліктних ситуацій, пов'язаних з опором працівників, їх небажанням прийняти нововведення.

По-четверте, зміни системи управління персоналом призводять до мультиплікаційного ефекту, тобто викликають відповідні зміни в інших підсистемах підприємства, так як вони стосуються найголовнішої складової організації – її співробітників [3].

Отож, інновації – це не лише високі технології, а й використання інновацій у сфері управлінських рішень, які мають бути націлені на поліпшення роботи в галузі управління персоналом і підвищення ефективності роботи персоналу підприємства. Впровадження інновацій у саму систему управління персоналом повинно відбуватися на основі проведеного дослідження існуючої системи, виявлення її можливостей, недоліків та врахування вимог останніх тенденцій в галузі управління персоналом та специфіки розвитку підприємства.

Список використаних джерел

1. Лепейко Т.І. Управління персоналом підприємства в умовах невизначеності (поведінковий підхід): монографія. Харків: ХНЕУ, 2015. 236 с.

2. Канцур І.Г., Прищепа І.Г. Коучинг як інноваційний механізм управління персоналом в банку. *Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України*. № 1. 2014. URL: file:///C:/Users/HP/Downloads/znpnudps_2014_1_13.pdf.

3. Мельник Ю.М., Сагер Л.Ю., Сигида Л.О. Комерціалізація інноваційної продукції: сутність та етапи. Інструменти та методи комерціалізації інноваційної продукції: монографія. Суми: ФОП Ткачов, 2018. С. 116-124. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/70723/1/Melnyk_Syhyda_Syhyda.pdf.

4. Кужелєв М.О., Нечипоренко А.В. Вплив поведінкових факторів на управління фінансовою діяльністю корпорації: теоретичні аспекти. Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України: електронне наукове видання. Університет державної фіскальної служби України; гол. ред..: М.О. Кужелєв. 2018. № 2. URL: http://www.nbuv.gov.ua/ejournals/Znpnudps/index.html.

Лук'яненко Віталій Сергійович,
аспірант кафедри менеджменту
Університету державної фіскальної служби України
м. Ірпінь, Україна

САМОМЕНЕДЖМЕНТ ЯК СУТНІСТЬ МЕНЕДЖЕРА (КЕРІВНИКА)

Яким має бути керівник? Напевно, всі ми розглядаємо керівника як уособлення професійних вмінь та навичок, як людину, що організовує роботу, знає відповіді на всі питання, пов'язані з профілем діяльності організації (структурного підрозділу), та не маємо жодних сумнівів щодо прийнятих ним управлінських рішень.

Загалом вищенаведені фактори відповідають усім відомому терміну «менеджер» – спеціаліст у сфері керування виробництвом; найманий професійний керівник підприємства [1, с. 630]. Таке тлумачення надає словник іншомовних слів, і, на мою думку, воно точно характеризує його сутність. Адже багато хто вживає поняття «менеджер» та «керівник» як взаємозамінні синоніми. Звісно, «керівник» – той, хто керує ким-, чим-небудь, очолює когось, щось [2, с. 424], також займається «менеджментом» (сукупність принципів, методів, засобів і форм управління виробництвом з метою підвищення його

ефективності, збільшення прибутків) [2, с. 518] – різниця лише у професіоналізмі, своєрідній методології здійснення цього процесу.

Поняття «менеджер», можливо, слід присвоювати як кваліфікацію керівникам за відповідний рівень професійних компетентностей, наприклад, за аналогією до присвоєння вчених звань у вищій освіті. Як наслідок, у керівників організацій з'явиться додаткове стимулювання для саморозвитку і самоменеджменту як одній з його складових.

Якщо термін «саморозвиток» має більш широке значення – розумовий і фізичний розвиток людини, якого вона досягає самостійними заняттями, вправами [2, с. 1101], то «самоменеджмент» – це напрям менеджменту, технологія сукупності процесів, пов'язаних з плануванням, організацією, стимулюванням і контролем менеджера над власною діяльністю, які забезпечують його ефективне функціонування в системі управління [3, с. 247]. Також «самоменеджмент» визначають як мистецтво керування собою, своїм життям, раціонально використовувати час, максимально реалізовувати власні потенційні можливості для кар'єрного зростання через самооцінку, самовизначення, саморозвиток, уміння долати зовнішні обставини (перешкоди) як у професійному, так і в особистому житті [3, с. 250].

Звички людей у повсякденному житті мають дзеркальне відображення у професійній діяльності. Так само і довготривала професійна діяльність вносить свої корективи та формує нові навики і звички людей у повсякденному житті.

Особлива манера спілкування, вживання певного виду термінів, поведінка та методи прийняття рішень людиною можуть частково розкривати її сферу професійної діяльності.

Самоменеджмент є обов'язковим процесом професійного розвитку керівника для досягнення такого статусу, як «менеджер».

Отже, можна зробити висновок, що самоменеджмент у повсякденному житті формує сутність менеджера (керівника) і є невід'ємною складовою професійної діяльності та кар'єрного розвитку. Адже, як казав Джим

Рон ─ американський оратор, бізнес-тренер, автор багатьох книг із психології, присвячених особистому розвитку і досягненню успіху в бізнесі та в житті, ─ «Або ви керуєте вашим днем, або день управляє вами».

Список використаних джерел

1. Словник іншомовних слів [Текст] : 23000 слів та термінологічних словосполучень / уклад. Л. О. Пустовіт [та ін.]. – К. : Довіра : УНВЦ «Рідна мова», 2000. – 1017 с. – (Бібліотека державного службовця. Державна мова і діловодство).

2. Великий тлумачний словник сучасної української мови / Уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел. – К.; Ірпінь: ВТФ «Перун», 2002. – 1440 с.

3. Менеджмент : навч. посібник / А. А. Грушева, Л. О. Вітренко. – Ірпінь : Університет державної фіскальної служби України, 2019. – 310 с. – (Серія «На допомогу студенту УДФСУ»; т. 57).

Мазанович Ірина Сергіївна,
здобувач вищої освіти,
магістр другого року навчання
Науковий керівник: Канцур Інна Григорівна,
к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту
Університет державної фіскальної служби України
м. Ірпінь, Україна

ФОРМУВАННЯ КОМАНДИ ПРОЄКТУ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ЇЇ ЕФЕКТИВНОЇ РОБОТИ

Проєктна форма роботи набула значного розвитку в різних галузях, що спостерігається в останні десятиліття у всьому світі та дозволяє багатьом фахівцям стверджувати XXI століття золотим століттям управління проєктами, тому ця тема являється досить актуальною на сьогоднішній день.

Новизна, унікальність, ризик і швидкоплинність - всі ці риси притаманні новому проекту, вони ж і визначають труднощі при формуванні команди. Створення команди для нового проекту ускладнено ще й тим, що ці люди не працювали разом, не мають загальних цінностей і норм, але повинні працювати

ефективно та синхронно. Потрібен тривалий час, щоб всередині групи виникло командне почуття, щоб встановилися загальні норми, стандарти та цінності [1].

Найважливіше та перше місце серед усіх умов, що впливають на успішне, ефективне здійснення проєкту, дивлячись на статистку досліджень, займає фактор людських відносин.

Об’єднання групи людей в команду, їхня спільна робота стають фундаментом у сучасній системі менеджменту.

Командна робота, в першу чергу, це висока продуктивність у вирішенні багатьох питань, тому що відносини в команді активізують діяльність людини і забезпечують її самореалізацію в колективі.

Команда – це спеціально підібрана група людей для об'єднання їхніх зусиль, спрямованих на розв'язання проблемної ситуації чи спільне виконання важливого завдання [1].

Команда проєкту – сукупність працівників, які здійснюють функції управління проєктом і персоналом проекту [1].

Перед тим, як сформувати команду проєкт-менеджер обов’язково збирає разом групу людей, для того щоб об’єднати їх загальною ціллю і єдиними задачами для досягнення спільної мети.

При створенні проєктної команди відокремлюють наступні цілі:

- оптимізація розподілу роботи, синергія інформації, порад та ідей;
- розв’язання конфліктів на різних рівнях управління проєктом;
- спільне вирішення проблем;
- координація між функціональними складниками проєкту;
- аналіз результатів та оцінка виконання проєкту;
- прийняття, затвердження, і контроль рішень;
- підвищення відповідальності й залученості членів команди [2].

В організації та побудові проєктної команди виділяють такі завдання:

- створення професійно стимулюючого оточення;
- здійснення ефективного керівництва;

- забезпечення кваліфікованим персоналом;
- забезпечення підтримки керівництва і стабільно сприятливого навколишнього середовища [3].

Важливою необхідністю є підвищення відчуття особистої співпричетності кожного працівника до успіху організації, налаштувати їх так, щоб кожен вважав, що успіх залежить від їхньої особистої праці й від праці команди.

Обов'язково потрібно відзначати успіхи команди, тобто стимулювати їх на, ще кращу продуктивність в роботі. Потрібно публічно відзначати окремих працівників за якісну колективну роботу. До форм заохочення можна віднести: бенкет, екскурсія, квитки в театр або на стадіон, оплата проїзних квитків, передплата на періодичні видання, акції організації, сувеніри та інші.

Отже, процес формування команди проєкту розглядається, як створення єдиного, цілісного колективу управлінців, здатного ефективно досягати цілей. Щоб сформувати ефективну проєктну команду необхідно поставити ціль, яка буде однаково важливою для всіх учасників, направити всі зусилля на початковому етапі для створення сприятливого соціально-психологічного клімату. Багато дослідників підтверджують, що близько 80 % опитаних висувають фактор людських відносин на перше місце з усіх факторів, які впливають на успішне здійснення проєкту.

Список використаних джерел

1. Москаленко В.О. Сучасні підходи до формування команди проекту. URL: http://dspace.nuft.edu.ua. (дата звернення: 15.10.2020).

2. Лєбєдєва І.Ю. Методика формування команди проекту. URL: http://dspace.nuft.edu.ua (дата звернення: 15.10.2020).

3. Фесенко Т. Г. Управління проектами: теорія та практика виконання проектних дій. URL: http://www.oridu.odessa.ua (дата звернення: 15.10.2020).

4. Кужелєв М. О. Корпоративне управління в системі корпоративних відносин: методологічний аспект. Науковий вісник НЛТУ України: збірник

науково-технічних праць. Львів : РВВ НЛТУ України. 2013. Вип. 23.13. С. 199-203.

Мельник Лідія Василівна,
здобувач вищої освіти
Науковий керівник: Євтушенко Ганна Іванівна,
доцент кафедри менеджменту
Університет державної фіскальної служби України
м. Ірпінь, Україна

ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ ОСОБИСТОСТІ

Кожна організація – це велика сукупність окремих взаємопов'язаних та взаємодіючих працівників, в якій важливе значення має розуміння поведінки кожної людини та вміння впливати на неї.

Аналіз організаційної поведінки дає можливість визначити причини вчинків людей, що працюють в організації; прогнозувати ті чи інші поведінкові моделі у різних ситуаціях, контролювати поведінку працівників та симулювати ті мотиви, що сприяють підвищенню продуктивності та результативності роботи.

Організаційна поведінка – це характер дій в певних умовах окремих працівників чи колективів, направлених на здійснення спільної суспільно корисної діяльності організації [2, с.6-8].

Організаційна поведінка як спеціальна соціологічна теорія переслідує чотири основні цілі:

1) систематизований опис різних форм організаційної поведінки;

2) пояснення причин і виявлення закономірностей виникнення тих чи інших типів організаційної поведінки;

3) передбачення тенденцій розвитку організаційної поведінки;

4) вироблення принципів управління організаційною поведінкою.

Чинники, які впливають на формування загальної поведінки можна умовно поділити на чотири великі групи [1, с.33-45]:

1) демографічні – ті, що визначають поведінку залежно від статі та віку людей. Наприклад, знання гендерних характеристик поведінки. Так, чоловіки цінують в партнерші її зовнішню привабливість і еротичність. Жінки, знаючи таку запрограмованість чоловіків, повинні це враховувати у своїй поведінці. Прекрасній половині людства, в свою чергу, імпонує чоловіча неординарність, мужність і благородство;

2) біопсихологічні – ті, що визначають поведінку залежно від індивідуальних особливостей людини (стан здоров'я, ступінь емоційної врівноваженості, інтроверсія-екстраверсія, домінуючий спосіб мислення (логічний чи інтуїтивний), здатність до творчості, минулий досвід, компетентність);

3) соціально-психологічні – ті, що визначають поведінку залежно від взаємовідносин індивідів у групі, організації чи суспільстві. Наприклад, поведінка повинна відповідати закону і ні в якому разі не протистояти встановленому в суспільстві правопорядку;

4) культурологічні – ті, що визначають поведінку залежно від елементів культури, характерної для того чи іншого конкретного суспільства. Наприклад, моральна бездоганність. За всієї нашої схильності до суб'єктивного трактування моралі необхідно визнати існування загальноприйнятих підходів до пояснення таких її основних понять як чесність, справедливість і порядність [3, с.122-135].

Отже, управління роботою підлеглих потребує від менеджера спеціальних знань та навичок, які дають йому можливість визначати та аналізувати чинники формування організаційної поведінки особистості в колективі для ефективної співпраці.

Список використаних джерел

1. Психологія управління: навч. посіб. / Д. І. Дзвінчук, Н. Г. Діденко, О. К. Любчук, В. І. Малімон ; За заг. ред. Д.І. Дзвінчука. – К.: ТОВ "СІК ГРУП УКРАЇНА", 2016. – 33-45 с.

2. Організаційна поведінка. Аспект ефективного підприємства: підручник / П. Д. Дудкін, О. М. Владимир, О. Б. Мосій. – К. : Кондор, 2017. – 6-8 с.

3. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посіб. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – [2-ге вид. переробл. й доп.]. – К. : Кондор, 2015. – 122-135 с.

4. Євтушенко Г.І. Формування команди проекту та організація її ефективної роботи (теоретичний аспект) [Електронний ресурс] *Східна Європа:економіка, бізнес та управління*. -2019-№ 4(21).-Режим доступу до ресурсу:htt:www.easterneurope – ebm.in.ua/21 – 2019 – ukr. С.77-82.

Мизовець Олександра Романівна,
здобувач вищої освіти
ННІ економіки, оподаткування та митної справи
Університету ДФС України
Науковий керівник: Грушева Алла Андріївна,
к.п.н., доцент кафедри менеджменту
м. Ірпінь, Україна

МЕНЕДЖЕР ЯК ЛЮДИНА, ЩО ЗДІЙСНЮЄ ПРОФЕСІЙНЕ УПРАВЛІННЯ

Менеджер – це людина, що професійно займається управлінською діяльністю, повсякденно керує функціями фірми з метою збереження її основних пропорцій, Це водночас-особистість, наділена повноваженнями приймати управлінські рішення і здійснювати їхнє виконання. Поняття «менеджер» трактується досить широко, тому будь-яке його визначення буде недостатньо повним. З деяким ступенем наближення можна сказати, що менеджер – це керівник, що відповідає за систему поточного і перспективного планування, прогнозування й орієнтації виробництва, реалізації продукції і послуг з метою одержання прибутку [1, с. 52]. Однак, як показує досвід, менеджер має володіти не тільки професійними знаннями, а й відповідними

якостями, зокрема бути лідером, домагатися ефективної колективної роботи. Це означає партнерське співробітництво, а не залякування.

У компетентного менеджера-лідера загальні інтереси завжди вище особистих. Принаймі так повинно бути. При цьому, залишатися оптимістом. Оптиміст завжди охоче вислухає інших, їхні ідеї, пропозиції, реальні проблеми. Менеджер-лідер любить і поважає свій колектив. Він багато вимагає але й добре піклується про своїх співробітників. Він відкритий до комунікації, справедливий, чесний, здатний до емпатії, морально і стресостійкий. Це далеко не повний перелік якостей керівника, який має не тільки виконувати класичні функції управління, а й бути лідером одночасно. Таке керування на нашу думку є мистецтвом ефективної співпраці і високих здобутків.

Вважаємо за доцільне розглянути окремі характеристики якостей ефективного менеджера: бути сміливим, завжди вміти знаходити нові обгрунтовані способи виконати задачу; мати широту поглядів і виявляти великий інтерес до всіх аспектів діяльності фірми; бути рішучим і готовим приймати виважені рішення в різних ситуаціях; бути тактовним і уважним. Основний принцип: критикувати роботу, підходи, а не людину, виконуючу її. Один мудрець сказав, що кожне критичне зауваження потрібно упаковувати як бутерброд - між двох скиб хвали; бути чесним стосовно керівництва – це говорити старшим менеджерам те, що їм, можливо, не завжди приємно чути. Бути чесним стосовно підлеглих – це говорити, коли вони праві, і коли вони неправі. Бути чесним – це уміння визнавати свої помилки. Не завжди легко сказати правду, не ущемивши почуття інших і не показавши безтактність, але чесність в інтересах загального блага - фірми і її співробітників завжди повинна бути вище усього; у певній мірі бути альтруїстом, щиро радіючи за досягнення співробітників, надихаючи в такий спосіб інших своїм ентузіазмом і енергією до мотивації, процвітання й особистого розвитку; бути впевненим у собі і довіряти тим кого найняв на роботу. Йдеться про впевненість без зарозумілості, про віру у свої сили і потенціал команди [2, с. 86].

Отже, компетентний менеджер-лідер повинен мати і компетенції і низку тих якостей, які дозволяють в будь-яких ситуаціях вести команду/організацію до успіху, ефективно використовуючи синергію співпраці задля досягнння стратегічних цілей діяльності, забезпечуючи тим самим гнучкі реагування на вимоги соціального середовища.

Список використаних джерел

1. Літинська В. А. Управління професійним розвитком персоналу підприємства. Київ, 2013. 52 с.
2. Ситник Н. І. Компетентнісний підхід в управлінні людськими ресурсами. Київ, 2013. 86 с.

Михалевич Аліна Леонідівна,
здобувач вищої освіти,
Євтушенко Ганна Іванівна,
доцент кафедри менеджменту
Університет державної фіскальної служби України
м. Ірпінь, Україна

ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ НЕТРАДИЦІЙНИХ МЕТОДІВ ПЕРЕВІРКИ ПЕРСОНАЛУ НА ЛОЯЛЬНІСТЬ ДО КОМПАНІЇ

В сучасних умовах господарювання досить актуальними стають радикально нові, інноваційні методи перевірки персоналу на лояльність до компанії.

Лояльність персоналу є наслідком його задоволеності роботою. Поняття «лояльний» походить від французького слова "lojal" – відданий. Під лояльністю персоналу розуміють доброзичливе, коректне, приватне, щире, поважне ставлення до керівництва, співробітників, їхніх дій та до підприємства в цілому; свідоме виконання співробітником своєї роботи відповідно до мети і завдань підприємства та в його інтересах, а також дотримання норм, правил і обов’язків, ураховуючи неформальні, щодо підприємства, керівництва, співробітників та інших суб’єктів взаємодії [1].

Важливим завданням менеджменту є формування командної роботи. Створюючи команду однодумців, керівник об'єднує людей у групу, спрямовуючи їх діяльність на реалізацію поставлених задач для досягнення єдиної мети. Управителю доводиться розв'язувати важливі задачі, пов'язані із владою, лідерством, конфліктами, мотивацією праці, організаційною культурою, комунікаціями, контролем, розподілом повноважень , визначаючи і оцінюючи лояльність працівників один до одного, керівника і в цілому до компанії [2, с. 79].

Оцінка лояльності персоналу є важливим аспектом в управлінні персоналом, адже дає можливість виявити ставлення працівників до компанії, оцінити рівень задоволення роботою в компанії, дослідити взаємовідносини у трудовому колективі, з’ясувати мотиваційні чинники підвищення ефективності праці персоналу і т. д. [3].

Деякі сучасні компанії проводять перевірку працівників на лояльність до компанії з використанням технічних засобів. Під час підбору персоналу для виявлення й оцінки лояльності кандидата по відношенню до підприємства, справжніх причин його звернення щодо пошуку роботи, наявність наркотичної та/або алкогольної залежності тощо, може використовуватись поліграфне обстеження.

Новітньою розробкою вчених, що поєднує в собі останні досягнення у сфері психології і біометрії, є безконтактний аналіз психоемоційного стану людини – система Vibralmage. Дана технологія безконтактно проводить моніторинг рівня емоцій, визначає рівень стресу, тривоги й агресивності людини, а також здійснює детекцію брехні в режимі реального часу. Безконтактність системи дає змогу перевіряти благонадійність співробітників, не принижуючи їх власної гідності і не заподіюючи їм жодної шкоди [4, с. 22].

Також для перевірки персоналу на лояльність можна використовувати сучасну технологію Mystery Shopping [4, с. 23]. Методика припускає залучення ряду агентів, завданням яких є імітація зовнішнього контакту, і оцінки дій

персоналу в процесі здійснення операції. За допомогою даної технології можна дізнатися, наскільки лояльний персонал щодо свого роботодавця, наскільки співробітники чесні і надійні, чи не здійснюють вони протиправних та аморальних дій, здатних спричинити шкоду компанії.

Проте, незважаючи на те, що багато підприємств використовують безліч нетрадиційних методів перевірки персоналу на лояльність до компанії, менеджери з персоналу досить часто з недовірою ставляться до них, сумніваючись в ефективності їх застосування. Фахівці, які пропонують такі методики, радять їх використовувати тільки для отримання додаткової інформації в сукупності з традиційними методами управління персоналом, ні в якому разі не обираючи нетрадиційну методику в якості основної .

Список використаних джерел

1. Журавльова І.В. Управління людським капіталом підприємства [Текст]. Наукове видання / І.В. Журавльова. – Харків: ХДЕУ, 2004 – 284 с.

2. Євтушенко Г. Формування команди проекту та організація її ефективної роботи (теоретичний аспект) [Електронний ресурс] / Г.І. Євтушенко //Східна Європа:економіка, бізнес та управління. -2019-№ 4(21).-Режим доступу до ресурсу:htt:www.easterneurope – ebm.in.ua/21 – 2019 – ukr. С.77-82.

3. Рак Н.Є. Оцінка лояльності персоналу як важливий аспект управління персоналом в умовах євроінтеграції [Текст] / Н.Є. Рак // Вісник університету банківської справи. – 2015. – № 1 (22). – С. 151-157.

4. Моисеев А. Стержневые технологии нового времени / А. Моисеев // Управление персоналом. – 2007. – № 17(171). – С. 8–24.

Ніколайчук Анна Василівна,
Мельник Лідія Василівна,
здобувач вищої освіти
групи ММБ - 17- 1
Науковий керівник: Євтушенко Ганна Іванівна,
доцент кафедри менеджменту
Університет державної фіскальної служби України
м. Ірпінь, Україна

АНАЛІЗ ХАРАКТЕРНИХ РИС ОСОБИСТОСТІ, ПОВ'ЯЗАНИХ З ЇЇ ПОВЕДІНКОЮ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Вивчення індивідуальних властивостей особистості допомагає зрозуміти загальні тенденції поведінки працівника в організації. При цьому слід мати на увазі, що самі люди не завжди добре усвідомлюють власні імпульси та потяги і часом не можуть докладно пояснити причини своєї поведінки [2, с.87-93].

Знання індивідуально-психологічних властивостей особистостей дає розуміння стійкості їх характеру та необхідності пошуку можливостей змінити середовище чи ситуацію, в якій перебуває людина, що створює проблеми своєю поведінкою, змінити стиль спілкування з нею.

Найбільшого значення в більшості випадків набувають такі характерні риси особистості, пов'язані з її поведінкою в організації: [1, с.122-127]

1. Впевненість в собі. Людей, які вважають, що вони контролюють свою долю, називають особистостями внутрішньої організації, або інтерналами. Людей, які вважають, що все у їхньому житті контролюється вищими, сторонніми силами, називають екстерналами. Встановлено, що екстернали в меншій мірі задоволені своєю роботою, проявляють меншу зацікавленість роботою, ніж інтернали.

2. Орієнтація на досягнення (цілеспрямованість). Люди, орієнтовані на досягнення, виконують складну роботу, яка приносить швидкий результат і дозволяє працівнику контролювати процес.

3. Догматизм та авторитаризм. Догматизм – це непохитність переконань особи. Високодогматична людина упереджена, з вузьким світоглядом, а малодогматична людина неупереджена і має широкий світогляд.

Авторитаризм тісно пов'язаний з догматизмом, але є поняттям дещо вужчим. Авторитарна особистість описується як така, що дотримується загальноприйнятих цінностей, підкоряється прийнятій владі, поважає владу і жорсткість та протидіє виявленню особистих почуттів.

4. Макіавеллізм. Макіавеллізм – термін, який використовують, щоб описати тенденцію людини бути безпристрасною, відокремити себе від загальноприйнятої моралі, обманювати і маніпулювати іншими. Особистості такого типу прагматичні, тримаються на дистанції від інших людей і вважають, що цілі виправдовують засоби.

5. Почуття власної гідності. Це результат самооцінки, ступінь любові людини до самої себе. Почуття власної гідності безпосередньо пов'язане з очікуванням успіху. Працівники з високим почуттям самоповаги вважають, що вони володіють великими здібностями і тому повинні досягти успіху на роботі.

6. Локус контролю. Це ступінь, до якого індивіди вважають, що можуть контролювати події, які мають на них вплив.

7. Схильність до ризику. Ця риса притаманна людям, які прагнуть використовувати по можливості будь-який шанс, щоб досягти успіху. Люди, які володіють такими рисами, сміливо приймають рішення і використовують для цього меншу кількість інформації.

Основна тенденція розвитку організаційної поведінки полягає у переході до більш відкритих, гуманних організацій, у русі до більш широкого розподілу повноважень, більшої внутрішньої мотивації, більш позитивного ставлення до людей та збалансованості між турботою про працівників і потребами організації.

Список використаних джерел

1. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посіб. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – [2-ге вид. переробл. й доп.]. – К. : Кондор, 2015. – 122-127с.

2. Євтушенко Г.І., Ватоян А.М., Єрьоміна М.А. Формування колективу організації як основа ефективного управління персоналом / /Науковий вісник Херсонського державного університету, випуск 36 – 2019. С.87-93.

Олешко Анна Анатоліївна,
професор кафедри менеджменту та публічного адміністрування,
Київський національний університет технологій та дизайну,
м. Київ, Україна
Присяжнюк М.Ю.,
здобувач вищої освіти,
Київський національний університет технологій та дизайну

РОЗВИТОК ЦИФРОВОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

Цифрова трансформація та інноватизація усіх сфер суспільного життя зумовлюють докорінні зміни в якості людського капіталу та формують нові вимоги до рівня знань і компетенцій персоналу. Сьогодні зростають вимоги до рівня цифрових навичок персоналу будь-яких видів економічної діяльності. Цифрові навички необхідні населенню як у професійній діяльності – для складного аналізу даних та розробки алгоритмів, програм, роботи в системах автоматизованого й роботизованого виробництва, наданні послуг, торгівлі, ведення бізнесу, так і в процесі формування цифрової та медіаграмотності, необхідної для пошуку інформації.

Необхідність опанування цифрових знань знання зумовлена такими чинниками як зростаюча глобалізація; зростання тривалості життя; автоматизація робочих місць; цифровізація; поширення засобів комунікації і засобів масової інформації з використанням ІКТ; трансформація робочих місць під впливом нових технологій [1]. Крім того, процеси формування цифрових навичок потребують державної підтримки. За відсутності сформованої та виваженої політики в цьому напрямі сфера цифрових компетенцій в Україні розвивається хаотично та переважно окремо від формальної освіти, що суттєво

впливає як на якість формування людського капіталу, так і на можливість його реалізації [2, с. 10].

На думку вітчизняних авторів цифрові компетенції – це сукупність знань, здібностей, особливостей характеру і поведінки, які необхідні для того щоб людина могла використовувати ІКТ та цифрові технології для досягнення цілей у своєму особистому або професійному житті [2, с. 6]. Цифрова компетентність, на відміну від компетенцій, передбачає здатність здійснювати професійну діяльність у поєднанні з якостями, що дозволяють діяти самостійно. Це багатогранний еволюціонуючий процес, що постійно змінюється при появі нових технологій [3]. Саме дослідження цифрової компетентності в умовах мінливого середовища потребують удосконалення та доповнення.

Рівень цифрової компетентності найближчими десятиліттями визначатиме конкурентоспроможність персоналу при прийнятті на роботу, а якісне володіння цифровими навичками стане однією з обов'язкових вимог роботодавців.

Слідування європейським та глобальним цифровим трендам у процесах цифрового розвитку українського суспільства, у тому числі впровадження позитивного досвіду у запровадженні вимог до цифрових компетенцій, дозволить здійснити технологічний прорив і забезпечити рівноправне позиціонування України в світогосподарських процесах [4].

Сьогодні на часі підготовка професійних кадрів для цифрового суспільства, що передбачає впровадження сучасних форм підготовки професіоналів нового покоління, формування та поширення цифрової грамотності серед населення, запровадження дієвих систем підвищення кваліфікації та перекваліфікації персоналу, підготовки викладачів та формування цифрових навичок.

Список використаних джерел

1. Future Work Skills 2020. URL: https://uqpn.uq.edu.au/files/203/LIBBY%. 20MARSHALL%20future_work_skills_2020_full_research_report_final_1.pdf
2. Куйбіда В. С., Петрос О. М., Федулова Л. І., Андрощук Г. О. Цифрові компетенції як умова формування якості людського капіталу. Київ : НАДУ, 2019. 28 с.
3. Ferrari A. (2013). DIGCOMP: A Framework for Developing and Understanding Digital Competence in Europe, Luxembourg, European Union.
4. Олешко А. А., Усатенко А. О. Формування та розвиток цифрової компетентності персоналу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 23. С. 16 – 19.

Онищук Наталія Володимирівна,
здобувач вищої освіти
кафедри економіки підприємства
Науковий керівник : Салямон Віталій Петрович,
старший викладач кафедри менеджменту
Університет державної фіскальної служби України
м. Ірпінь, Україна

ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Мотивація співробітників займає одне з центральних місць в управлінні персоналом, оскільки вона виступає безпосередньою причиною їхньої поведінки.

У загальному розумінні мотивація – це сукупність рушійних сил, що стимулюють людину до виконання визначених дій. Ці сили можуть мати як зовнішнє, так і внутрішнє походження і змушувати людину свідомо або несвідомо робити ті або інші вчинки [3].

Основною метою процесу мотивації є отримання максимальної віддачі від використання наявних трудових ресурсів, що дозволяє збільшити загальну ефективність і прибутковість діяльності підприємства.

Зміст функції мотивації полягає у визначенні потреб персоналу та забезпеченні їх задоволення в організації; розробленні систем винагороди за роботу, що виконується; застосуванні різноманітних форм оплати праці; використання стимулів ефективної взаємодії працівників у колективах і на підприємстві загалом [2].

У сучасних умовах проблемою мотивації є недосконалість мотивації на підприємствах, недостатнє фінансування заходів, спрямованих на удосконалення мотивації персоналу, а також те, що на підприємствах не приділяють належної уваги мотивації. Саме тому тема є актуальною на сьогодні, і лише дієвий мотиваційний механізм , що є гнучким до швидких змін, забезпечить ефективне використання трудових ресурсів .

Розробка і впровадження ефективних мотиваційних моделей сприяє підвищенню конкурентоспроможності, продуктивності і ціни, загалом прибутковості підприємства. Також, це дозволяє вийти підприємству на економічно новий рівень розвитку і реалізувати свої можливості на вищому рівні. Найголовніше, використання ефективної мотиваційної моделі на підприємстві свідчить про уважне ставлення керівництва до власних працівників.

Однією з основних форм мотивації на підприємствах є матеріальне стимулювання праці. Матеріальна мотивація включає:

- заробітну платню;

- регулярні грошові премії з нагоди певних подій (ювілей служби, різноманітні державні та релігійні свята);

- нерегулярні грошові премії з нагоди певних подій у житті працівника (ювілей, народження дитини, певні досягнення у роботі);

- інші грошові виплати (відсотки від підписаних контрактів, гонорари).

Але сучасний досвід свідчить про тенденцію до змін в системі мотивації персоналу. Наразі працівникам характерні інші ціннісні орієнтири такі як самореалізація та саморозвиток, тобто нематеріальна мотивація.

Нематеріальне стимулювання розвитку персоналу в організації, перш за все, спрямоване на задоволення мотиву збереження соціального статусу працівника в трудовому колективі завдяки залишенню за ним його робочого місця або займаної посади: підвищення соціального статусу працівника в трудовому колективі в результаті одержання ним більш високої відповідальної посади, посилення зацікавленості працівника самим процесом оволодіння новими знаннями, вміннями та навичками: поглиблення інтересу до професійного спілкування з професіоналами як в організації, так і за її межами [1] .

До моральних способів мотивації відноситься визнання заслуг (приватне і публічне). Суть особистого визнання у тому, що працівники, які позитивно виділилися в справах підприємства, згадуються в доповідях вищого керівництва фірми або особисто представляються йому, отримують право підпису відповідних документів, у розробці яких вони брали участь, персонально вітаються дирекцією з нагоди свят або сімейних дат [4] .

Кожна людина індивідуальна, тому має власні потреби, які бажає задовольнити працюючи на підприємстві. Потрібно пам’ятати, що не можна мотивувати всіх працівників однаково, і, враховуючи це, розробити ефективну систему мотивації.

Сприяти впровадженню мотиваційного механізму діяльності працівників на підприємстві можна, зокрема, через:

- проведення внутрішньої діагностики ефективності діяльності персоналу;
- розробку мотиваційного механізму управління персоналом на підприємстві;
- перепідготовку, підвищення кваліфікації управлінського персоналу тощо.

Отже, головним завданням керівництва будь-якого підприємства повинно стати створення на ньому ефективного мотиваційного середовища. Цього можна досягти насамперед через забезпечення залежності винагороди

працівника від досягнутих ним результатів і кваліфікації, тим самим зацікавити людей у реалізації свого потенціалу.

Список використаних джерел

1. Азарова А.О. Дослідження множини чинників нематеріальної мотивації на підприємстві / А.О. Азарова, О.А. Ковальчук // Економічний простір. - 2010.

2. Корольова К. Взаємозв'язок мотивації і рівня професійних досягнень / К. Корольова // Персонал. – 2008. – №2. – С.50 – 55.

3. Никифоренко В.Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. – Одеса: Атлант, 2013 р. – 275 с.

4. Тужилкіна О.В. Підвищення вагомості нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні / О.В. Тужилкіна // Актуальні проблеми економіки. - 2010. - № 9.

Орехівський Віктор Григорович,
доцент кафедри виробничого
та інвестиційного менеджменту
Національний університет біоресурсів
та природокористування України
м.Київ, Україна

HUMAN RESOURCES ENGAGEMENT AS COMPETITIVE ADVANTAGE

For any human resources scientific and business investigations, employee engagement and its role in the workplace is of major importance. Employee engagement is what is used to measure the sort of loyalty that any given employee has to their job or position, as well as towards co-workers and company culture. Employee engagement is important, as one's loyalty can affect the productivity and wellness of the company. Positive engagement means that company' employees are connected to their job, loyal, and willing to put in the extra work necessary to accomplish company goals.

The concept was first introduced nearly 30 years ago, by psychologist William Kahn (Boston University, USA) in a 1990 study titled "Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work". In his research, Kahn studied two different workplaces: a very structured and formal architecture firm and a casual summer camp. From his observations, the author defined engagement as "the harnessing of organization members' selves to their work roles; in engagement, people employ and express themselves physically, cognitively, and emotionally during role performances" [2, p. 693].

Besides that, employee engagement has been a chief concern for human resources and leaders within any given company, the concept gets an outstanding impact on the business' strategy no one could predict before.

In Ukraine the studies on organizational behavior and managing of organizational effectiveness based on individual level factors being on the preliminary phase. However, understanding social perception and putting more efforts and resources to managing human resources diversity would uncover companies' competitive advantages.

As human resources departments serve as the main facilitator of employee engagement due to its role as a mediator between workers, managers, and executive leadership, it is important to know what the plans and goals for employee engagement will be. The employees of HR structures need to know why employee engagement is important, what helps it to work, how to measure engagement, as well as what HR staff can be do to improve engagement. Once this knowledge is acquired, HR staff can then communicate its benefits to executives, managers, and employees as to why it's important, and what can be done to ensure a better working atmosphere in day to day business [1, p.25].

Based on our practice and experience, we have developed the following approaches described below.

First, effective ways of ensuring positive employee engagement is finding the best fit for the job or position. When interviewing candidates for a position, HR

managers need to consider each candidate's "cultural fit" with the company. A cultural fit includes seeing if the prospective candidate will be able to complement the culture of the company, and this can be determined during the interview process. Once the candidate is hired, it is important that the employee stay dedicated to the company culture. To make sure of this, HR staff serve an important role in liaising between management and employees to ensure achievement of company goals, as well as continuously communicate company values to employees.

Secondly, as well as upholding company culture to promote employee engagement, HR staff can also promote engagement by creating a culture of recognition and rewards at the company. HR managers play an important role in determining whether or not an employee is recognized for a job well done, so it is their responsibility to report to management the positive contributions of individual employees or teams. Engagement surveys can serve as a valuable tool in finding where employees stand when it comes to performance, and recognizing employees regularly can provide a general good feeling at the office, as well as motivation for other employees to improve their performance. HR staff should encourage employees to show appreciation for their co-worker's contributions in order to create better personal as well as working relationships in day-to-day business.

By taking these measures to ensure employee engagement, Ukrainian managers in agricultural field will play an instrumental role in improving the productivity of day-to-day business and demonstrate its commitment to help the company achieve success.

The correlation among people engagement and companies' competitiveness has been shown by our research on managing group level factors as well. Combined with the modern tendency of impact investing (which should be respectively supported by the State on a regional level), managing organizational behavior based on humanistic principles seem to be essential for social and economic rural growth. One of the outstanding examples may serve new business-startups in the format of

public impact investing, like the network of restaurants, which disseminate their 80% of income for social projects of the community [3].

Developing teamwork and being a team player, building trust, investigating group problem-solving techniques also would sufficiently facilitate Ukrainian farmers with their ability to build agricultural cooperatives and unions.

LITERATURE

1. Kappel M. How to establish a culture of employee engagement [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.forbes.com/sites/mikekappel/2018/01/04/how-to-establish-a-culture-of-employee-engagement/?sh=7266a5538dc4.

2. William A. Kahn, Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. The Academy of Management Journal, Vol. 33, No. 4 (Dec., 1990), pp. 692-724.

3. "Urban Space 500", Impact-investing project, 2020. Online access: http://urbanspace500.com.ua/uk#idea.

Польовик Людмила Володимирівна,
здобувач вищої освіти,
магістр другого року навчання
Науковий керівник: Канцур Інна Григорівна,
к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту
Університет державної фіскальної служби України
м. Ірпінь, Україна

УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Від розумного управління персоналом залежить ефективна діяльність підприємства. Є багато вчених, які присвятили свої праці дослідженню проблем теорії і практики управління персоналом, серед яких: Д. Богині, В. Весніна, Б. Генкіна, Г. Деслєра, Дж. Грейсона, В. Дятлова, А. Єгоршина та інші.

Успіх інноваційної діяльності сучасного підприємства багато в чому зумовлюється рівнем ефективності управління персоналом – найважливішою функціональною підсистемою підприємства та найціннішим ресурсом

інноваційного розвитку. Володіючи особливими стратегічними та оперативними функціями, людський чинник відіграє провідну роль в інтелектуалізації та інформатизації виробництва [1, с. 449].

Слід сказати, що в управлінській практиці досить довго було відсутнє поняття «управління персоналом».

Управління персоналом - це сукупність впливів на організаційну поведінку людей, спрямованих на активізацію ще невикористаних професійних і духовних можливостей для розв'язання поставлених завдань [2].

Відділ кадрів є основним структурним підрозділом з управління персоналом, до функцій якого входить наступне: приймання та звільнення працівників, планування трудових ресурсів, організації курсової підготовки щодо підвищення кваліфікації та перепідготовки.

У сфері управління персоналом в Україні відсутня широка практика застосування досвіду іноземних держав. Нажаль лише окремі підприємства готові вводити нетрадиційні системи оплати праці, додаткове навчання спеціалістів проводиться рідко, а потрібної уваги не вистачає для набору персоналу. На українських підприємствах лише деякі нововведення знайшли своє місце.

Однією із головних складових в управлінні персоналом є підвищення показників продуктивності, для цього керівникам підприємства потрібно вживати відповідні дії.

Напрями щодо підвищення продуктивності праці на підприємстві прийнято поділяти на три основні групи: соціально-економічні, що визначають можливості підвищення якості робочої сили, що використовується; матеріально-технічні, що визначають можливості застосування ефективніших засобів виробництва; організаційно-економічні, що визначають можливості вдосконалення поєднання робочої сили із засобами виробництва [3, с. 37].

Управління поведінкою персоналу є одним із багатьох шляхів підвищення показників продуктивності праці та ефективності діяльності підприємства.

Метою управління поведінкою персоналу є: підвищення конкурентоспроможності підприємства в ринкових умовах; підвищення ефективності виробництва і праці, зокрема у досягненні максимального прибутку; забезпечення високої соціальної ефективності функціонування колективу [4, с. 279].

На поведінку колективу впливає багато факторів, серед яких можна виділити наступні: внутрішні характеристики людей, цінності корпоративної культури, характер лідерства, характер соціально-психологічного клімату в колективі та інші.

В кожному колективі по різному складаються співвідношення процесів співробітництва та конкуренції. Наприклад, в одних колективах присутні процеси конкуренції на міжособистісному рівні, в інших – міжособистісні відносини скоріше мають характер співробітництва, а конкуренція присутня при взаємодії з іншими групами.

Слід сказати, що значною мірою результат роботи колективу залежить від його стосунків з керівником, тому в деяких випадках саме керівник, як особа, якій делеговані права, обов’язки та відповідальність за дієздатність колективу повинен змінювати свою поведінку.

Поведінка підлеглого в організації є результатом складного поєднання різних впливів. Одні впливи усвідомлюються, а інші ні; деякі раціональні, а деякі ірраціональні; одні узгоджуються з цілями організації, а інші ні. Оскільки практично завжди навчання являє собою невід’ємну частину роботи, менеджери зацікавлені в умінні навчати працівників поводити себе найбільш вигідним для організації чином [4, с. 281].

Командний підхід є рушійною силою за допомогою якої відбувається підвищення зацікавленості працівників у виконанні роботи, він передбачає створення відповідної командної мотивації в організації.

Для створення ефективної системи командної мотивації, в першу чергу, необхідно визначити бажану поведінку членів команди і регламентувати процес, тобто створити систему процедур стимулювання співробітників. Бажана поведінка співробітників, у свою чергу, визначається за допомогою індивідуальних цілей [5, с. 300].

Отже, підводячи підсумок можна сказати, що управління персоналом - це сукупність впливів на організаційну поведінку людей. Управління поведінкою персоналу є шляхом підвищення показників продуктивності праці та ефективності діяльності підприємства.

В системі загального менеджменту підприємства управління персоналом є його важливою структурною одиницею. Від якості управління персоналом залежить успішність підприємства.

Для ефективного проведення управління поведінкою персоналу менеджер повинен усвідомлювати, що кожний робітник – це індивідуальність, до якої необхідний особливий підхід.

Список використаних джерел

1. Лизунова О.М., Іщенко Я.Г., Кондрашова Г.В. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. Економіка і суспільство. 2018. № 14. С.448-456. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/14_ukr/62.pdf.

2. Управління персоналом: основи, поняття, структура, мотивації. URL: https://ru.osvita.ua/vnz/reports/management/13649/.

3. Канцур І. Г., Любченко В. С. Підвищення продуктивності праці персоналу на підприємстві. «Актуальні питання економіки, обліку, фінансів та права»: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Полтава, 10 листопада 2018 р. Полтава, 2018. Ч. 5. С. 37-39.

4. Барабанов І.В., Мисливець К.В. Управління поведінкою персоналу. Вісник економіки транспорту і промисловості . 2018. № 62. С.276-284.

5. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом : монографія. Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.

6. Кужелєв М.О., Нечипоренко А.В. Вплив поведінкових факторів на управління фінансовою діяльністю корпорації: теоретичні аспекти. Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України: електронне наукове видання. Університет державної фіскальної служби України; гол. ред..: М.О. Кужелєв. 2018. № 2. URL: http://www.nbuv.gov.ua/ejournals/Znpnudps/index.html.

Приходько Кароліна Костянтинівна,
здобувач вищої освіти
групи ЕПБ-18-1
Науковий керівник : Самойлова Ірина Іванівна,
Університет державної фіскальної служби України
м. Ірпінь, Україна

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ПІДГОТОВКИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ТА МОЖЛИВОСТІ ЙОГО ЗАСТОСУВАННЯ В УКРАЇНІ

Управління персоналом на державній службі – це складний і багатогранний процес. Від того, наскільки ефективно впроваджуються та працюють різноманітні технології управління персоналом, залежить і ефективність та результативність працівників державних органів [1].

Професійний публічний менеджмент є основою функціонування місцевої влади в будь-якій демократичній державі.

Досвід формування майбутніх управлінців-державних службовців накопичується і успішно використовується у багатьох зарубіжних країнах, адже виховання професіонала – державного службовця – є актуальним для всіх країн.

До основних видів професійного навчання державних службовців для підвищення рівня професійної компетентності належать підготовка, підвищення кваліфікації, стажування, самоосвіта.

Державні службовці категорій «В» (за денною формою навчання) та державні службовці категорій «А» та «Б» (за денною, вечірньою та заочною формами навчання) проходять навчання у Національній академії державного управління при Президентові України (м. Київ) та її Дніпропетровському, Львівському, Одеському та Харківському регіональних інститутах.

Державні службовці підкатегорії «Б3», категорії «Б» та категорії «В» – за заочною формою навчання у закладах вищої освіти, які щороку на конкурсних засадах визначаються виконавцями державного замовлення .

З березня 2020 року (після введення карантинних обмежень в державі) більшість закладів післядипломної освіти вимушені були проводити навчання дистанційно у режимі «online». Згідно з даними опитувань, абсолютна більшість респондентів (91%) вважає, що на час карантину підвищення кваліфікації взагалі не має припинятися, при цьому 20% опитаних сприймає онлайнове навчання як «формалізм». Крім того, майже 75% респондентів готові підвищувати кваліфікацію в онлайновому режимі завжди, 12% – 1-2 місяці, 4% – 3-4 місяці, 4% – 6 місяців. За те, щоб припинити онлайновий режим підвищення кваліфікації негайно, висловилось тільки 5% опитаних [3].

Державні службовці в європейських країнах, США, а також і в Україні, підвищують свій професійний рівень, беручи участь у різних короткострокових семінарах, круглих столах та інших заходах, займаються самоосвітою, користуються послугами дистанційної освіти. Однак відміною рисою зарубіжного досвіду системи додаткової професійної освіти є ставлення представників влади до системи додаткової освіти. Наприклад, у Франції, Німеччині, Великобританії, США особиста зацікавленість чиновників підтримується за допомогою мотивації, а також механізмів матеріального і морального стимулювання. Крім того, в цих країнах співвідношення надання

теоретичного і практичного матеріалів становить 50% теорії до 50% практики. У пострадянських країнах навчання носить переважно теоретичний характер (80% теорії – 20% практики) [4].

У Франції та Німеччині система підготовки державних службовців набула централізований характер і має багаторівневу структуру, а також може змінюватися залежно від цілей навчання, ступеня професійної підготовки слухачів. Але якщо німецькі освітні програми відрізняються високим рівнем збалансованості економічних і правових дисциплін, то французький підхід орієнтований на поглиблене вивчення економіки.

Розглядаючи досвід Франції в системі відбору слухачів для навчання, підготовки кадрів державних службовців, можемо бачити, що його суть полягає у важливості здобуття та закріплення практичного досвіду під час навчання і стажування. Це обґрунтовано тим, що, при тривалості навчальних програм у 20 місяців, 11 з них присвячується саме здобуттю практичного досвіду. Найкращим прикладом є Національна школа адміністрації (ENA) – державна установа у сфері післядипломної освіти та підвищення кваліфікації, яка знаходиться у підпорядкуванні Прем'єр-міністра Французької Республіки. ENA вважається найбільш елітною школою Франції, оскільки приймає до своїх лав найкращих кандидатів [2].

В Україні також планується створення Вищої школи публічного управління для якісної підготовки управлінських кадрів для державної служби, яка базуватиметься на кращих європейських практиках дана концепція розробляється Національним агентством України з питань державної служби. Створення даної школи дозволить формувати кадровий резерв управлінців, які будуть відповідати найвищим міжнародним стандартам та вимогам [2].

В сучасних умовах існують відмінності в концептуальних підходах до навчання державних службовців. Європейська концепція пропонує формування адміністративно-управлінської еліти, що складається з осіб, які пройшли підготовку в основному в сфері управління (державні менеджери).

Американська концепція передбачає навчання державних службовців на основі досвіду роботи великих компаній.

Як показав досвід зарубіжних країн, ефективність підготовки державних службовців залежить від обов'язковості та безперервності процесу навчання і його безпосереднього зв'язку з просуванням по кар'єрних сходах.

Таким чином, професіональна підготовка і перепідготовка здійснюється в обов'язковому порядку, і терміни навчання залежать від періоду підготовки або перепідготовки державного службовця. Навчання передбачає поєднання теоретичного і практичного матеріалу, конкретно-професійних підходів, що справляє позитивний вплив на підготовку фахівців.

Запозичення зарубіжного досвіду без системи заходів, направлених на адаптацію програм підготовки державних службовців під чинне законодавство та основні принципи державного управління в Україні буде менш ефективним, ніж переробка та доопрацювання кращих світових практик з урахуванням вітчизняних реалій.

Список використаних джерел

1. Аналітичний портал Управління персоналом на державній службі. URL: https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi (дата звернення: 17.02.2021).
2. Наталія А. Для нас є цінним досвід Національної школи адміністрації Франції в контексті підготовки державних службовців категорії «А» // Аналітичний портал Управління персоналом на державній службі новини. URL: https://nads.gov.ua/news/nataliya-alyushina-dlya-nas-ye-cinnim-dosvid-nacionalnoyi-shkoli-administraciyi-franciyi-v-konteksti-pidgotovki-derzhavnih-sluzhbovciv-kategoriyi (дата звернення: 17.02.2021).
3. Онлайнове підвищення кваліфікації публічних службовців: сьогодення і перспектива // Журнал «Дерслужбовець». 2020. №7. URL: https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2020/july/issue-7/article-109672.html (дата звернення: 17.02.2021).
4. Підвищення кваліфікації: необхідність для органу влади чи потреба державного службовця? // Журнал «Дерслужбовець». 2018. №5. URL: https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2018/may/issue-5/article-36510.html (дата звернення: 17.02.2021).

Сакалюк Оксана Олександрівна,
доцент кафедри освітнього менеджменту
та публічного управління
Державний заклад «Південноукраїнський національний
педагогічний університет імені К. Д. Ушинського»
м. Одеса, Україна

ВПЛИВ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Організаційна культура є одним із феноменів, які привертають увагу фахівців у галузі управління. Вивчення, формування і розвиток культури організації є невід'ємною складовою вдосконалення системи управління персоналом.

Впливу організаційної культури на систему управління персоналом присвячені праці В. Виханського, М. Магури, Т. Соломанідіної, Н. Сорокіної, О. Харчишиної, Г. Ховстеде, Е. Шейна та ін. Узагальнення різних підходів до трактування сутності феномену «організаційна культура» дозволяє зробити висновок про те, що організаційна культура сприймається як багатовимірне, складне явище, що містить у собі предмети духовної та матеріальної культури організації, зовнішні і внутрішні взаємозв'язки організації, а також регулятори поведінки людей, які працюють у ній. Водночас організаційна культура виступає об'єктом, інструментом і середовищем управлінської діяльності керівника.

Не випадково серед основних напрямів роботи з персоналом, на яких мають бути інтенсифіковані зусилля організації (кадрове планування; аналіз, нормування й оцінка виконання роботи; система стимулювання; адаптація нових працівників до роботи в організації і трудового колективу; навчання персоналу тощо (за З. Брагіною, В. Дудяшевою, З. Кавериною) [1], важливе місце відводиться саме формуванню й розвитку організаційної культури. Правила, норми поведінки і трудові цінності, які культивуються в організації, наголошують дослідники, враховуються при встановленні критеріїв, що використовуються в процесі пошуку і добору нових працівників [1].

Укомплектувати організацію працівниками, здатними прийняти норми, цінності, правила, що діють в організації, є не менш важливим, ніж знайти професіоналів, які мають необхідні знання досвід, навички і ділові якості.

Наголосимо на основних завданнях, які виконує організаційна культура в системі управління персоналом: визначає і посилює взаємодію між працівниками організації та підрозділами; формує сприятливий психологічний клімат в організації; надає ціннісні орієнтири для діяльності працівників (наприклад, вчинки і дії допустимі в організації і недопустимі) тощо; формує світогляд персоналу організації щодо зовнішнього середовища (суспільства, партнерів організації тощо).

Таким чином, культура організації виступає регулятором діяльності персоналу організації, водночас є певним середовищем цієї діяльності. Носієм організаційної культури є персонал організації.

Список використаних джерел

1. Брагина З. В., Дудяшова В. П., Каверина З. Т. Управление персоналом. Москва : КноРус, 2010. 126 с.

Салямон Віталій Петрович,
старший викладач кафедри менеджменту,
Університет державної фіскальної служби України

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ КРИЗОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА

На сьогодні мотивація відіграє важливу роль у менеджменті. Мотивація є головним інструментом незмінної роботи не тільки персоналу, але й всього підприємства. Насамперед, найважливішою метою процесу мотивації є отримання найвищої віддачі від використання наявних трудових ресурсів, що дозволяє збільшити загальну ефективність і прибутковість діяльності підприємства.

Теоретичним, методологічним і практичним планам антикризового керування колективом в несталих умовах присвячені роботи українських та

зарубіжних авторів, наприклад, праці М. Армстронга, П. Друкера, І. Бузько, Н. Васеніної, Н. Горелова, В. Гриньової, Н. Гришакова, А. Зільбермана, Є. Лідяєва, Ю. Одегова, І. Продіуса, С. Пучкової, О. Сардак, В. Черні [1].

Кризова ситуація закликає діяти рішучо та швидко, не випускаючи з уваги стратегічні цілі підприємства і сприяння співробітників, які здатні їх реалізувати. Основними вимогами до системи управління персоналом в умовах кризи стають гнучкість і динамічність. При настанні кризової ситуації керівникам підприємства необхідно навчитися швидко перебудовувати структуру організації та проводити певні заходи для покращення становища підприємства.

Основними завданнями з управління персоналом в умовах кризи є:

- мотивування співробітників;
- піклування керівництва про персонал;
- утримання і включення в здійснювання антикризової програми однієї частини працівників;
- єдність колективу;
- мінімізація ризиків виникнення конфліктних ситуацій при звільненні іншої частини;
- інформування співробітників про аспекти підприємства щодо подолання кризи [2].

Мотивація працівників в умовах кризи потребує змін як і в системі матеріальної, так і нематеріальної стимуляції. Матеріальна відзнака має вагоме значення у трудовій мотивації, причому його зміст для персоналу не вичерпується тільки відшкодуванням затрат часу, енергії, інтелекту, які витрачаються працівниками при здобутку цілей організації. Грошова відзнака, точніше, форми її отримання, а також відносні та абсолютні мірки сприймаються працівником як підтвердженням його цінності для організації, впливають на самооцінку робітника, прямо говорять про його громадський статус.

В умовах кризи внутрішня мотивація співробітників підлягає істотним змінам. У цій ситуації матеріальне стимулювання працівників повинно будуватися відповідно до таких правил:

1. Доведення до відома всіх працівників, що їх власні цілі повинні бути пов'язані з цілями підприємництва.

2. Роз'яснення працівникам, яким чином формується їх прибуток, за що вони тепер отримують винагороду.

3. Регулярний контроль досягнення працівниками поставлених цілей у вигляді звітів, нарад та ін. [3].

В цілому система матеріальної стимуляції повинна стимулювати працівників на виконання цілей, поставлених керівництвом компанії.

Отже, кризові ситуації на різноманітних фірмах відрізняються, тому потрібний персональний підхід до їх подолання. Керівництво будь-якого підприємства зобов'язано передбачувати кризи й запобігати їм, а також своєчасно проводити перетворення. Але за настання кризи програма антикризових заходів, зокрема програма з управління персоналом підприємства, повинна бути розроблена в найкоротші терміни та корегуватися за ступенем змін. Оскільки мотивація є значущим інструментом стабілізації не тільки персоналу, але й всього підприємства.

Список використаних джерел

1. Зильберман А. Антикризисная мотивация / А. Зильберман // Управление компанией. 2007. № 3. С. 28–38.

2. Управление персоналом в условиях кризиса: рекомендации для руководителя [Електронний ресурс].: http://samoukina.ru/press/press42.shtml.

3. Рекомендації щодо розробки антикризових програм дій підприємств-членів ОПОЛ [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.cstei.lviv.ua/upload/pub/MSP.

Сікач Анастасія Андріївна,
здобувач вищої освіти,
магістр другого року навчання
Науковий керівник: Канцур Інна Григорівна,
к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту
Університет державної фіскальної служби України
м. Ірпінь, Україна

ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ ТА НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Ефективне функціонування сучасних підприємств в умовах ринкового розвитку України залежить від рівня забезпеченості ресурсами та оптимального їх використання, при цьому головним та важливим ресурсом, якість якого першочергово впливає на ефективність функціонування підприємства, завжди були та залишаються люди.

Основним проблемам теорії, методології, практики управління персоналом присвячена велика кількість наукових праць таких вчених, як: Амоша О.І., Дзюба С.Г., Журавльов П.В., Іванцевич Дж.М., Колпаков В.М., Лобанов А.А., Пагрушев В.Д., Поклонський Ф.Ю., Рак М.Г. та інші. Але детальне вивчення та аналіз цих праць свідчить про необхідність подальшого дослідження цієї важливої проблеми.

Головна мета управління персоналом – це поєднання ефективного рівня навчання персоналу, створення умов для підвищення рівня кваліфікації та стимулювання до здійснення високоефективної праці [1].

Задля створення максимально ефективної системи управління персоналом необхідно дотримуватися таких принципів:

1. людина – це основа корпоративної культури кожного підприємства;

2. менеджмент для всіх – управління має здійснюватися на трьох рівнях: перший рівень – вище керівництво, другий рівень – середнє керівництво («команда») та нижній рівень – («співробітники»);

3. ефективність – полягає в досягненні визначеної мети з мінімальним використанням ресурсів і максимальним отриманням прибутку;

4. взаємини – це критерій успіху підприємства;

5. якість – це критерій ефективності, а саме: особиста якість; якість команди; якість продукції; якість сервісу, якість процесу організації;

6. команда як критерій успіху – кожна людина, що входить до єдиної команди, робить внесок як в успіх, так і в провали підприємства;

7. навчання – ключ до розвитку та змін та важлива частина просування підприємства на ринку [2].

Отже, до основних напрямів підвищення ефективності процесу управління персоналом на підприємствах слід визначити наступні:

- удосконалення загальної структури управління персоналом – це максимальне спрощення, децентралізація функцій, визначення повноважень керівництва з урахуванням рівня кваліфікації та існуючих особистих якостей;

- автоматизація та організація робочих місць – це створення умов для здійснення ефективної праці, що вимагає побудови певної схеми організації та обладнання робочих місць, їх планування, забезпечення оптимальних умов праці;

- формування загальної стратегії розвитку підприємства на основі аналізу сильних і слабких сторін;

- розробка дієвої та ефективної інформаційної системи, яка повинна забезпечити комунікаційний зв’язок між працівниками та їх підрозділами;

- розробка системи прийняття рішень, а саме організаційних правил та процедур управління, формування гнучкої системи мотивації та стимулювання;

- створення системи підбору, навчання, оцінки, планування кар’єри використання стилю керівництва, що враховує внутрішні та зовнішні чинники впливу на діяльність підприємства;

- перехід від загальної системи планування за принципом «зверху вниз» до «зустрічного» чи змішаного планування, за якого цільові завдання спускаються «зверху вниз», а способи їхнього вирішення формуються за принципом «знизу нагору»;

- поновлення існуючої практики проведення вебінарів та семінарів для молодих спеціалістів, що мають на меті їх ефективну адаптацію;

- створення та надання надійного соціального захисту та гарантій;

- формування корпоративної соціальної культури (КСК) [3].

Таким чином, можна зробити висновки, що з метою підвищення рівня ефективності власної системи управління персоналом кожне підприємство повинно самостійно обирати свій власний шлях, який повинен залежати від специфіки діяльності та особливостей діючої системи управління та застосовувати різноманітні методи управління з урахуванням власної кадрової стратегії.

Список використаних джерел

1. Пошелюжна Л. Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах. URL: http://www.nbuv.gov.ua.

2. Пікалов В. Л. Щодо проблем управління талановитими працівниками суб'єктів господарської діяльності. *Академічний огляд*. 2019. №1. С.116-121.

3. Дідур К.М. Шляхи підвищення ефективності системи управління персоналом на підприємстві URL: www.edu.com.ua.

Соловей Олександр Іванович,
здобувач першого(бакалаврського)рівня
Університет державної фіскальної служби України
м. Ірпінь, Україна.
Науковий керівник: Грушева Алла Андріївна,
доцент кафедри менеджменту
Університет державної фіскальної служби України
м. Ірпінь, Україна.

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ МОЖЛИВОСТЕЙ СИСТЕМНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТА ОСОБИСТИМ ЖИТТЯМ

Час є важливим, унікальним ресурсом серед усіх інших чинників життя та діяльності людини, тому проблема часу активно досліджується науковцями.

Цей ресурс не є матеріальним, однак є досить значущим в досягненні поставлених людиною цілей і завдань.

Розуміння плинності та безповоротності часу спонукає до пізнання різних методів/технологій його раціонального використання. Технологій тайм-менеджменту багато, однак немає універсальних. Кожний особисто, через власний досвід відбирає для себе окремі елементи з різних, адаптуючи їх під певний період своєї зайнятості, до біологічного ритму, темпераменту, психофізіологічних особливостей тощо.

Важливим завданням менеджера є оптимізація діяльності шляхом визначення пріоритетів, мінімізації часу та отримання позитивного результату. Тобто, керівник має організувати свою і загальну діяльність таким чином щоб гармонійно поєднати всі ресурси, в тому числі і часові. Безперечно, що завантаженість на роботі виникає внаслідок неефективної організації, самоорганізації і можливо намаганні встигнути все. Адже накопичення невирішених завдань породжує емоційне напруження, що може з часом спровокувати стресовий стан або синдром хронічної втоми. Такий психологічний стан зменшує продуктивність та якість роботи усіх. Отож, послідовність і своєчасність виконання завдань допомагає знайти час для власних потреб, що в свою чергу робить життя гармонійним.

Варто зауважити, що тайм-менеджмент – це не тільки правильний розподіл власного часу, а й керування чинниками, які впливають на нього, тобто робоча атмосфера, стосунки з колегами, організація відпочинку, побуту тощо [1].

Ми можемо час використовувати, але не можемо накопичувати, збирати, заощаджувати як гроші, інформацію, як власну енергію. чи якісь речі. Ми не можемо його, купити, здати або взяти в оренду. Проте цілком реально управляти своєю професійною діяльністю і життєдіяльністю, які позначаються на часі. Відтак, час це унікальна субстанція, а тайм-менеджмент – механізм раціонального його використання.

С. Прентіс – розглядає інтегрований тайм-менеджмент як технології управління часом у реальних ситуаціях повсякденного життя, а також як безліч прикладів, прийомів і практичних рекомендацій, котрі роблять пропоновані концепції управління часом наочними – такими, що легко запам'ятовуються [2,с. 3].

Значно ширше розглядає це поняття Б. Трейсі, він зазначає, що тайм-менеджмент – не тільки управління своїм часом, щоб більше зробити і більше заробити, це управління своєю життєдіяльністю [3, с. 5].

Система управління часом на підприємствах (установах, організаціях), передусім, має бути орієнтована на розвиток у працівників трьох найважливіших складових часової компетентності: усвідомлення часу, емоційного переживання часу, організації професійної діяльності кожного суб'єкта і об'єкта управління, що в комплексі забезпечує їхню емоційну стабільність, стресостійкість, пріоритетність, належне виконання завдань тощо.

Лотар Зайверт пропонує використовувати тайм-менеджмент за п'ятьма кроками, що відповідають першим літерам абревіатури ALPEN.

– Aufgaben, Termine und geplante Aktivitäten notieren – нотувати завдання та заплановані дії.

– Länge schätzen – оцінювати тривалість виконання кожної дії.

– Pufferzeiten einplanen – включати у планування буферний час.

– Entscheidungen treffen – приймати рішення.

– Nachkontrolle – контролювати виконані дії [4].

Варто зауважити, що в ефективному менеджменті використовують вищезазначені кроки. Крім того урахування та виокремлення непродуктивних втрат часу і зведення їх до мінімуму є обов'язковим етапом планування. Відповідно, на практиці для підвищення ефективності використання часу та попередження його непродуктивних втрат, менеджеру доцільно використовувати певний алгоритм прийняття рішення про черговість виконання тієї, або іншої роботи (рис. 1).



Рис.1. Алгоритм прийняття рішення про черговість виконання робіт.

Джерело: [5].

Такий підхід дозволяє виявити ділянки непродуктивних втрат часу та мінімізувати їх, підвищуючи ефективність роботи керівника в цілому.

Отже, часовий ресурс воістину великий. Всі наділені ним рівною мірою – 24 год. на добу, але від варіантів/способів його використання залежить не тільки можливість здійснити той чи інший проєкт, а й спосіб життя. Тому, чим більшим є розуміння своїх подальших кроків у часі, причин «крадіїв» часу, тим краще можна його структурувати, щоб намагатися вчасно і якісно робити головне.

Список використаних джерел

1. Євтушенко Г. І. Аналіз стану управління робочим часом та шляхи підвищення ефективності застосування «Тайм-менеджменту» в організації / Г. І. Євтушенко, В. М. Дерев'янко // Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України . – 2014. – №1. – С. 88–96.

2. Прентис С. Интегрированный тайм-менеджмент / Стив Прентис; пер. с англ. – М. : Издательство «Добрая книга», 2007. – 288 с.

3. Трейси Б. Результативный тайм-менеджмент: эффективная методика управления собственным временем / Брайан Трейси; [пер. с англ. А. Евтеева]. – М. : СмартБук, 2007. – 79 с.

4. Time-management по-українські. URL: http://timemanagement-24.blogspot.com.

5. Прищак М. Д. Психологія управління в організації : навч. посібник / М. Д. Прищак, О. Й. Лесько. – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – Вінниця, 2016. – 150 с.

Струтинська Катерина Вікторівна,
здобувач вищої освіти
групи ММБ - 17- 1
Євтушенко Ганна Іванівна,
доцент кафедри менеджменту
Університет державної фіскальної служби України
м. Ірпінь, Україна

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ

При бурхливих змінах в економіці постає питання щодо принципово нових підходів до управління розвитком персоналу з усвідомленням того, що головним резервом підприємства є працівники, а за його межами – споживачі продукції, якість і конкурентоспроможність якої забезпечує кваліфікований персонал.

Технології, на яких базується система управління розвитком персоналу в умовах ринкових трансформацій, потребують постійного оновлення та уточнення.

В умовах, коли конкуренція між підприємствами неухильно переміщається в сферу управління знаннями та людським капіталом, інновації в управлінні розвитком персоналу стають вирішальним чинником успіху. Стратегічним напрямом системи управління людськими ресурсами є формування потужного трудового потенціалу співробітників, які володіють

необхідним набором компетенцій, високою самоорганізацією, внутрішньою мотивацією на виконання виробничих завдань і за якісними характеристиками відповідають потребам та цілям підприємства [1, с. 130].

Дієвість системи управління персоналом забезпечують методи впливу на колектив або окремого працівника для координації його діяльності в процесі виробництва. Сукупність методів, прийомів і способів впливу, їх послідовність і взаємозв'язок визначають технології управління персоналом. Вибір підприємством тих чи інших методів і технологій залежить від наявних ресурсів та базових завдань, які воно має вирішити [4, с. 390].

Сучасний стан економіки визначає нові вимоги до рівня підготовки персоналу, коли спостерігається швидке старіння знань, умінь і навичок персоналу, яке виражається у відставанні індивідуальних знань від сучасних вимог до посади і професії. Постійний розвиток персоналу з метою підвищення його компетентності повинен здійснюватися через формування системи безперервного навчання під час створення умов для повного розкриття потенціалу співробітників, їх здібності робити відчутний внесок у діяльність своєї організації. Найбільш прийнятним є інноваційний тип навчання. Особливо складним моментом у процесі навчання є засвоєння методів самостійного надбання знань. Використовуючи різні методи розвитку, можна управляти компетентністю персоналу (табл. 1) [2, с. 25].

Методи, представлені в таблиці 1, є інноваційними за класифікаційною ознакою розвитку персоналу, а саме тренінги, кейс-стаді, коучинг, e-learning та самонавчання.

Таблиця 1

Сучасні методи розвитку персоналу підприємства

№	Метод	Опис, можливість використання
1	Тренінг	Мінімум інформації і максимум вправ на відпрацювання навиків.
2	Кейс Стаді	Інтерактивна технологія для короткострокового навчання менеджерів на основі бізнес-ситуацій. Мета – виявляти ключові проблеми, вибирати оптимальне рішення
3	Коучинг	Нова форма допомоги в пошуку вирішень або подолання будь-якої

		складної ситуації. Завдання коуча допомогти людині самостійно знайти їх і закріпити на практиці
4	E-learning	Масовий метод дистанційного навчання у вигляді електронних книг, відеоуроків, вебінарів.
5	Самонавчання	Індивідуальна робота за спрямована на стимулювання навчання з використанням різноманітних матеріалів: книг, документації, аудіо-, відео- і мультимедійних програм.

Складено авторами за даними [2, с. 25].

На сьогоднішній день йде серйозна боротьба за професіоналів. Керівництво кожної організації розуміє, що успіх значною мірою залежить від кваліфікації співробітників[3].

Отже, можна зробити висновок, що управління розвитком персоналу перетворюється на важливий складник функціонування сучасного підприємства, оскільки його ефективність і конкурентоспроможність досягаються за рахунок ідей, підходів, енергії персоналу, який постійно удосконалює свою майстерність. Саме інноваційні методи управління розвитком персоналу дають змогу виявити і збільшити потенціал працівників. Тому їх упровадження має стати складовою стратегії удосконалення системи управління персоналом українських підприємств.

Список використаних джерел

1. Касич А., Бурба О. Інноваційні підходи в практиці управління персоналом конкурентоспроможного підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. Вип. 16. Ч. 1. С. 130–134.
2. Киселев Э.В. Общие подходы к формированию обучающейся организации на основе компетентностного подхода к развитию персонала / Э.В. Киселев, И.А. Щербакова // Качество. Инновации. Образование. – 2007. – № 7. – С. 20–26.
3. Менеджмент персоналу в органах державної податкової служби України: : [навчальний посібник] /НІ Барабанова, ЛП Гацька, ГІ Євтушенко, В.Л. Журавський . Ірпінь: Академія ДПС України, 2002.

4. Третьяк О.П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві. Науковий вісник НЛТУ України. 2014. Вип. 24(4). С. 389–397.

Скрицька Олександра Юріївна,
здобувач вищої освіти,
магістр другого року навчання
Науковий керівник: Канцур Інна Григорівна,
к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту
Університет державної фіскальної служби України
м. Ірпінь, Україна

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Формування системи управління персоналом на підприємстві є насущним питанням в сучасних умовах діяльності підприємства, що пов’язано з тим, що робота будь-якого підприємства побудована на коректній взаємодії працівників, що включає в себе також ефективну систему управління ними. Світ не стоїть на місці і багато вчених та дослідників вивчали поняття «персонал», його поведінку, можливість впливу на нього, а також знаходили нові підходи до якісного управління персоналом, що визначає необхідність в їх вивченні та намаганні відповідати тенденціям сьогодення.

Дане питання являється актуальним, адже набір персоналу має важливе значення при управлінні людськими ресурсами, оскільки від нього багато в чому залежить подальша діяльність організацій, бо тільки за наявності кваліфікованого персоналу можливо досягти найкращих результатів і поставлених завдань [1].

В цілому, головною метою є формування системи управління персоналом на підприємстві, визначення об’єктів аналізу, джерел інформації та методики її обробки, а також виявлення ефективності даного впливу на діяльність організації.

Щодо системи управління персоналом, то це певний комплекс реалізації всіх функцій управління персоналом. Дана система забезпечується взаємодією керуючої та керованої системи. Як і будь яка система, вона включає в себе суб’єкт та об’єкт управління.

Суб'єкт управління являє собою сукупність управлінського персоналу (функціональних і лінійних керівників), що здійснює керівництво як цільове вплив на об'єкт управління. Об'єктом управління можна вважати всіх виконавців, що забезпечують досягнення мети.

Отже, основними елементами системи управління персоналом є:

• працівники апарату управління;

• трудовий колектив;

• технічні засоби, необхідні для взаємодії;

• інформаційна, правова та методична основа управління персоналом [2].

Структура системи управління персоналу залежить від масштабів підприємства, його характеру діяльності і інших факторів та одним з ключових напрямків підвищення рівня конкурентоспроможності промислового підприємства. Для адміністративних цілей, тобто цілей керування персоналом розроблена певна система, що включає в себе три етапи: формування персоналу, використання персоналу та його розвиток (рис. 1).

Формування системи управління персоналом на промисловому підприємстві є дуже важливим, тому що керівнику промислового підприємства і керівникам підрозділів потрібно правильно проводити систему оцінки персоналу, правильно ставити цілі. Головною метою управління персоналом є отримання найефективнішої роботи персоналу та внесок у прибуток промислового підприємства, який досягається завдяки їх забезпечення висококваліфікованими та зацікавленими працівниками через задоволення соціальних потреб людини на виробництві [3].



Рис. 1. Система управління персоналом та її складові.

Джерело: створено автором.

Отже, продумана система управління персоналом, що направлення на розвиток підприємства та збільшення його прибутку, вимагає спрямування своїх зусиль на розвиток кадрової політики, управління людськими ресурсами, що дають можливість оновлювати кадровий потенціал [4]. Значною мірою ефективність роботи промислового підприємства забезпечується завдяки правильному підбору висококваліфікованих кадрів, правильному розподілу їх функціональних обов'язків, а також системи роботи та використання методів управління персоналом. Як бачимо, формування системи управління персоналом має вагомий вплив на ефективність діяльності організації у зв'язку з акумулюванням всіх важливих елементів персоналу та направленням їх в русло отримання прибутку.

Список використаних джерел

1. Колодій Л.С., Канцур І.Г. Сучасні тенденції набору персоналу. *VI міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Актуальні проблеми менеджменту та фінансів в сучасних глобалізаційних процесах»* URL:http://www.nusta.edu.ua/wpcontent/uploads/2016/11/3517_IR.pdf#page=157 (дата звернення 16.10.2020).

2. Система управління персоналом організації URL: https://stud.com.ua/81567/ekonomika/sistema_upravlinnya_personalom_organizatsiyi (дата звернення 16.10.2020).

3. Чобіток В. І., Волощенко А. В. Формування системи управління персоналом на промислових підприємствах: теоретичний аспект. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* Харків, 2015. № 50. С. 313 - 318.

4. Канцур І. Г., Євтушенко Г.І. Проблеми кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування. *Публічне управління та адміністрування на сучасному етапі державотворення.* Київ, 2019. С. 131 – 134.

5. Кужелєв М. О. Корпоративне управління в системі корпоративних відносин: методологічний аспект. Науковий вісник НЛТУ України: збірник науково-технічних праць. Львів : РВВ НЛТУ України. 2013. Вип. 23.13. С. 199-203.

Суханова Алла Валеріївна,
доцент кафедри виробничого та
інвестиційного менеджменту
Національний університет біоресурсів і
природокористування України
м.Київ, Україна

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Україна – велика аграрна держава з давніми традиціями землеробства. Володіючи третиною світових чорноземів, вона має високий потенціал розвитку сільського господарства і тримає лідерство на світових аграрних ринках по виробництву зерна, цукру, меду і соняшникової олії. Але щоб відповідати міжнародним і європейським стандартам, мати доступ до ринків інших країн, Україні треба йти шляхом подолання кризи в аграрному секторі.

Сучасні агровиробники вважають, що мають актуальні фінансові, технічні та інші виробничогосподарські проблеми, а питання удосконалення управлінських аспектів не є актуальними. Саме з цього починаються усі проблеми функціонування сільськогосподарських підприємств, тому що організація усієї діяльності підприємства залежить від раціональності прийнятих управлінських рішень. Особливо недостатньо приділяється уваги управлінню персоналом. Проте, враховуючи, що основними складовими виробничого потенціалу є земля, матеріально-технічні ресурси та персонал, то досягти підвищення ефективності його використання можна лише через управління трудовими ресурсами [1].

Тому у загальній системі менеджменту на сільськогосподарському підприємстві визначальним елементом слід відокремити управління персоналом. Через організацію менеджменту трудовими ресурсами можна досягти підвищення продуктивності праці та ефективності виробництва загалом, оскільки з усіма матеріально-технічними та земельними ресурсами працює людина і саме вона може забезпечити організацію виробничого процесу та впливати на його результативність. Впровадженню на сільськогосподарських

підприємствах ефективної системи менеджменту персоналу повинна передувати розробка організаційно-економічного забезпечення цього процесу [1].

Щоб успішно розвиватись, організація повинна управляти набором, навчанням, оцінкою, винагородами персоналу, тобто створювати, удосконалювати методи, процедури, програми організації цих процесів. У сукупності й єдності методи, процедури, програми являють собою систему управління персоналом.

Управління персоналом здебільшого повинно мати соціальну спрямованість, орієнтуватися на інтереси працівника. При цьому рішення, що приймаються, мають відповідати не тільки інтересам виробництва, а і його соціальній складовій – колективу підприємства. Тобто управління має передбачати створення умов для поглиблення знань, підвищення кваліфікації; поліпшення мотивації з одночасним розширенням повноважень працівників у прийнятті рішень; гнучке та адаптоване використання «людських ресурсів», підвищення активності персоналу, формування організаційної культури [2].

Загальновідомо, що вихід сільськогосподарського підприємства на позиції лідера в конкурентній боротьбі, можливий лише за умови становлення на інноваційний шлях розвитку. Водночас із практичним застосуванням соціально-економічних резервів ефективного використання робочої сили, це матиме позитивний вплив не лише на формування та використання трудових процесів, а й підвищить рівень прибутковості підприємств аграрного сектора.

Соціально економічна система являє собою єдність керуючої та керованої систем, а механізм управління — це сукупність відносин, форм та методів впливу на формування, розподіл і використання трудових ресурсів у державі [3].

Основними компонентами управлінської системи є:

1) суб'єкт управління, тобто джерело керівного впливу, той, хто здійснює управління, виконує функції керівництва і впливу на об'єкт з метою приведення його в новий, бажаний для суб'єкта стан;

2) об'єкт управління, тобто те, що функціонує під керівним впливом, на що спрямовано цей вплив суб'єкта;

3) керівний вплив, тобто комплекс цілеспрямованих й організуючих команд, засобів, прийомів і методів, за допомогою яких здійснюється вплив на об'єкт і досягаються реальні зміни в його стані;

4) зворотні зв'язки, тобто інформація для суб'єкта про результативність керівного впливу і зміни в об'єкті [3].

Отже, в сучасних умовах функціонування аграрних підприємств відбувається істотна заміна загальної парадигми управління. На даний момент персонал являє собою основний ресурс організації, на якому базують увесь економічний успіх всього товариства. Тому персоналом потрібно вміти грамотно та раціонально управляти, створювати необхідні умови для його розвитку та вкладати засоби у цей розвиток. І для того, щоб підприємство працювало більш результативніше потрібно вдосконалити систему управління персоналом,

Список використаних джерел

1. Речка К. М. Якісне управління персоналом як один із факторів сталого розвитку аграрного підприємства. *Молодий вчений*. 2017. № 4.С. 743-747.

2. Технології управління персоналом: монографія / Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н.В. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.

3.Воскобійник С. Я. Управління персоналом у сільськогосподарських підприємствах різних організаційно-правових форм господарювання. *Економіка АПК.* 2018. № 9. С. 86 - 92.

Сухонос Анастасія Ігорівна
Здобувач вищої освіти
групи ФМБ-20-1
Науковий керівник : Татьяніна Світлана Миколаївна,
Університет державної фіскальної служби України
м. Ірпінь, Україна

САМОМЕНЕДЖМЕНТ ЯК НЕОБХІДНА КОМПЕТЕНЦІЯ СУЧАСНОГО КЕРІВНИКА

На сьогоднішній день однією з ключових і важливих характеристик успішного керівника є вміння управляти власними ресурсами, або ж само менеджмент. На даний час він розглядається як необхідна ключова характеристика керівника на будь-якому рівні.

Фактори, які пов'язані з глобальними економічними процесами у світі та ринковими відносинами в Україні, стають все більш чутливі для організацій, що ведуть господарську діяльність. Тому до управління, як до комплексу дій щодо розподілу ресурсів організації вимоги стають більш складними. Можна навіть припустити, що час в управлінні стає найголовнішою проблемою.

Провідний напрямок дослідження, який розглядається фахівцями – є саме управління часом. Як вважають дослідники, то саме створення оптимальної моделі управління часом починається з самоменеджменту керівників різних рівнів.

Самоменеджмент – це управління власними ресурсами: уміння їх придбати, зберігати, розвивати і раціонально використати. Керівник сьогодні – це приклад для своїх підлеглих і професіонал з набором компетенції, а саме: пізнання себе, цілевстановлення, управління часом, планування, саморегулювання, постійне навчання, вміння інтегрувати, проектування, емпатія, мобільність, самопрезентація, професійне зростання, вдосконалення особистості. З цього ми можемо бачити, що управління часом взаємопов'язане та взаємозалежне з іншими компетенціями, і більш за все, є ключовим фактором.

Дослідники виділяють основні етапи самоменеджменту в практичній діяльності керівника [1]:

1. Визначення цілей діяльності як на короткий, так і на тривалий період.

2. Облік часу з аналізом його розподілу, хронометраж.

3. Планування завдань і управління пріоритетами.

Самоменеджмент, як процес управління, складається з наступних функцій, що виконуються керівником:

- постановка цілі – формування і аналіз особистих цілей;

- планування – розробка планів і альтернативних варіантів своєї діяльності;

- прийняття рішень по конкретних справах;

- організація і реалізація – складання розпорядку дня й організація особистого трудового процесу з метою реалізації поставлених задач;

- контроль – самоконтроль і контроль підсумків (у разі потреби – коректування цілей);

- інформація і комунікації – фаза, властива у визначеній ступені усім функціям, тому що і комунікації, і обмін інформацією необхідні на усіх фазах самоменеджменту.

Функції самоменеджменту представлені на рис 1.

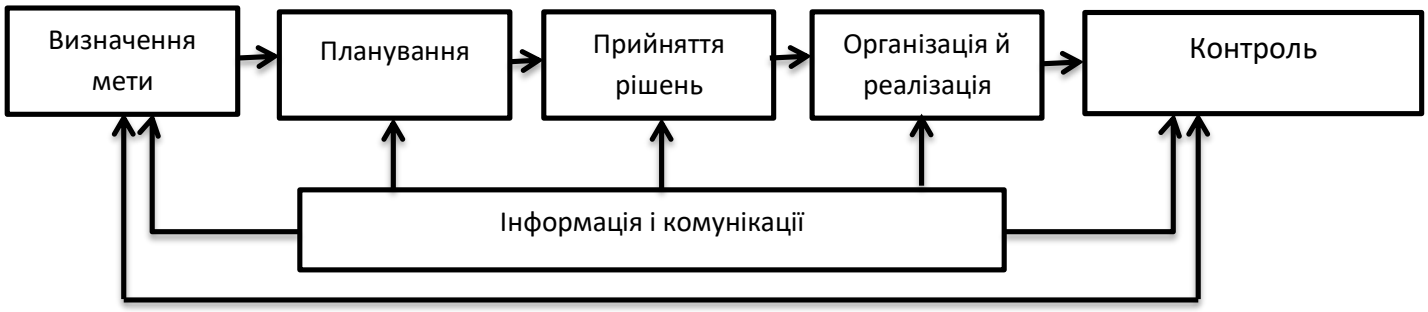


Рис. 1 – Процес самоменеджменту керівника

Список використаних джерел

1. Лукашевич Н.П. Самоменеджмент. Теорія і практика / Н. П. Лукашевич.К : Ніка-Центр, 2009. – 344с.

2. Кредісов А. Менеджмент для керівників. – К.: Знання, 2009. – 556 с.

3. Джош Девіс. Встигнути за 120 хвилин. Як зробити максимальні умови для ефективної роботи. Рік видання: 2016. Видавництво: «Альпина Паблішер».

Житар Максим Олегович,
к.е.н., доцент, заступник директора
Навчально-наукового інституту фінансів, банківської справи
Ясентюк Анастасія Сергіївна,
здобувач вищої освіти
Університет державної фіскальної служби України
м. Ірпінь, Україна

РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СУЧАСНА СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Формування конкурентного середовища, ефективне функціонування всієї економічної системи та дії її суб'єктів господарювання у сучасних умовах ринкових відносин не можуть бути повністю визначені та розраховані, а діяльність завжди супроводжується можливими ризиками та втратами. В цьому разі виникає потреба в певному механізмі, який би дозволив найраціональнішим методом врахувати всі ризики та мінімізувати пов'язані з ними втрати підприємства. Таким механізмом є ризик-менеджмент (система управління ризиком).

Під ризик-менеджментом розуміють систему управління ризиками в організації, яка охоплює планування, управління, системи ідентифікації, моніторингу та контролю, які націлені на досягнення поставлених цілей [2]. Тобто, згідно цієї системи, ризик представляють як подію, яка з певною вірогідністю може відбутися у невизначений період часу, а її результатом є позитивні, нейтральні чи негативні наслідки. Спекулятивним він називається тоді, коли включає в себе як позитивні, так і негативні наслідки. У випадку коли наслідки негативні, або повністю відсутні – чистим. Підвищення конкурентоспроможності суб'єктів за допомогою захисту їх від ризиків є

головною метою ризик-менеджменту.

Система управління ризиками складається з двох підсистем: об'єкта та суб'єкта управління. Об'єкт управління – це ризик, ризиковані вкладення капіталу й економічні відносини між суб'єктами в процесі підприємницької діяльності. Суб'єктом управління виступає спеціальна група людей (менеджери ризику), що здійснює цілеспрямоване функціонування об'єкта управління, використовуючи різні прийоми і методи управлінського впливу [4].

Менеджери ризику завжди працюють у напрямку пошуку такого механізму функціонування суб'єкта господарювання, який забезпечить рівновагу між необхідними ресурсами та наявними ресурсами у разі настання ризикової події. Суть полягає в забезпеченні безперервності діяльності підприємства, незважаючи на певні втрати.

Таким чином, робота менеджера з ризиків полягає в оцінці здатності фірми підтримувати (поглинати) збитки. Вона вимагає глибоких знань про фінансові ресурси фірми, такі як кредитні лінії, активи та страхові механізми. Завдяки цій інформації менеджери ризику можуть порівнювати альтернативні методи обробки ризиків [3].

До основних таких методів, як правило, відносять [3]:

- експертні - ґрунтуються на опитуванні кваліфікованих спеціалістів;

- економіко-статистичні - застосовуються лише за наявності достатньо великого обсягу статистичної інформації;

- розрахунково-аналітичні - призначені для розрахунків на основі внутрішньої інформаційної бази самого підприємства

Створення на підприємстві дієвої системи ризик-менеджменту та вибір ефективних методів боротьби в рамках цієї політики дозволить отримати наступні суттєві переваги:

– своєчасно визначати чинники та причини виникнення підприємницьких ризиків;

– ефективно планувати і застосовувати необхідні заходи для зниження ризику до безпечного рівня завчасно, ще до початку його реалізації;

– заздалегідь прораховувати можливі ситуації і їх передбачувані шляхи розвитку і результат, який може вплинути на досягнення поставлених цілей;

– оцінювати до моменту прийняття рішення потенційно можливий збиток для підприємства при реалізації підприємницького ризику;

– своєчасно визначати витрати, необхідні для проведення попередньої оцінки та управління ризиком [1].

Таким чином, ризик менеджмент є сучасною та прогресивною системою управління ризиками, яка при правильному функціонуванні, допоможе уникнути настання багатьох ризиків, або пристосуватись до цих змін при мінімальних втратах ресурсів суб'єкта господарювання.

Список використаних джерел

1. Грідін О. В. Сутність, місце та сучасне значення ризик-менеджменту в управлінській парадигмі організації. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка.* 2018. Вип. 191. С. 188-201. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2018_191_21 (дата звернення 17.02.2021).

2. Верещагіна Г. В. Впровадження системи ризик-менеджменту на підприємстві в умовах інноваційної діяльності. *Modern economics.* 2018. № 7. С. 41-51. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2018_7_7 (дата звернення 17.02.2021).

3. Житар М.О. Методичні аспекти управління ризиками страхових компаній. *Аналітично-інформаційний журнал «Схід»*. 2016. Вип. 1(141). С. 13-17. URL: file:///C:/Users/Anastasiia/Downloads/Skhid_2016_1_3.pdf (дата звернення 18.02.2021).

4. Луцюк В.А. Особливості формування комплексної системи ризик-менеджменту та її елементів на підприємствах. *Монографія.* За ред. канд. екон. наук., проф. Л.М. Чернелевського. К.: НУХТ, 2019. С. 202-220. URL:

http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/31924/1/27_073_Lutsyuk%20Valeriya%20Anatoliyivna_20022.pdf (дата звернення 18.02.2021).

Турпак Вікторія Сергіївна,
здобувачка вищої освіти І (бакалаврського) рівня,
спеціальність «Економіка»
Університет державної фіскальної служби України
м. Ірпінь, Україна
Супруненко Світлана Анатоліївна,
к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту
Університет державної фіскальної служби України
м. Ірпінь, Україна

СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Технологія управління персоналом заснована на обробці прийомів і методів ефективного впливу, що дозволяє отримати найкращий результат роботи. Кожна організація розвиває нормативно-методичні документи, на основі яких проводиться подальша робота з працівниками.

Управління відноситься до найскладнішої інтелектуальної діяльності. Одного бажання ефективно координувати роботу колективу недостатньо. Необхідно знати теорію, вміти застосовувати її на практиці. В умовах розвитку ринкової економіки основна діяльність спрямована на підвищення ефективності продуктивності праці. Цілі та програми організації піддаються постійному коригуванню з урахуванням потреб ринку [1].

Сучасні технології управління персоналом дозволяють менеджерам вирішити низку проблем, з якими стикається кожне підприємство. За допомогою новітніх технологій забезпечується висока ефективність для досягнення поточних і стратегічних цілей компанії. Підприємство може зайняти провідні позиції у своїй галузі, якщо команда професійних спеціалістів працюватиме з повною віддачею. І для цього необхідно більше уваги приділяти розробці технологій управління персоналом.

Виникнення науки про управління людськими ресурсами розпочалося під час формування теорії управління. Це сталося більше 100 років тому на початковому етапі промислової революції. Засновниками та головними теоретиками були Ф. Тейлор, А. Файоль, М. Вебер, Г. Форд. Активні підходи до управління персоналом досліджують такі вчені: Х. М. Чепура, Т.П. Хохлова, Л.О. Маржик, О.В. Крушельницька, С. В. Глієненко, Л. І. Іванкіна.

Основною метою управлінського технологічного процесу є розробка цілісної системи мотивації, спрямованої на підвищення продуктивності праці. Сертифікація та оцінка трудової діяльності проводиться систематично. На основі отриманих результатів вирішується питання про доцільність перепідготовки, підвищення кваліфікації персоналу.

Технології управління людськими ресурсами мають спрямований вплив, який допомагає досягти певних цілей. При підборі персоналу метою менеджера є визначення основних якостей, необхідних для виконання певної діяльності. Набір персоналу є важливим елементом системи управління. Грамотний набір персоналу дозволить не витрачати додаткові економічні ресурси [3].

Технологія управління персоналом включає такі компоненти: планування, найм, відбір та підбір персоналу; проведення бізнес-оцінки заявників; профорієнтація; адаптація; розвиток ділової кар'єри; зниження ризику втрати цінного персоналу; мотиваційна діяльність; надання інформації, правових та нормативно-методичних аспектів управління.

Основні типи технологій управління персоналом використовуються для створення цілісності системи. В арсеналі менеджера є кейс-технології, ділові ігри, коучинг та допомога професійних центрів оцінки бізнесу [4]. Найсучасніший та відповідний технологічний персонал володіє такими вміннями: оренда персоналу; аутстафінг; аутсорсинг; набір персоналу; перевірка персоналу; ткання мереж; прямий пошук; реінжиніринг; внутрішній маркетинг; таємний покупець; автоматизована система управління інформацією для персоналу.

Іншою складовою управління є управління персоналом, яке проводиться на підприємстві [2]. Суть управління персоналом полягає у забезпеченні збалансованості збереження та оновлення персоналу відповідно до потреб підприємства. Основна мета кадрової політики - робота з персоналом, відповідно до концепції розвитку підприємства [5].

Для ефективного кадрового забезпечення ми можемо розробити комплексний підхід, який включатиме такі ключові елементи:

1. Прогнозування потреб у персоналі;

2. Система контролю присутності на робочому місці та виконання службових обов'язків;

3. Система управління робочим часом.

Таким чином, компанія може максимізувати свої результати та стати конкурентоспроможною завдяки використанню сучасних технологій управління та ефективного адміністрування персоналу. Управління людськими ресурсами - це постійний процес забезпечення наявності кваліфікованої та охочої робочої сили, тобто влаштування потрібної людини на потрібну роботу. Управління персоналом також включає розробку та впровадження політики та процесів для створення упорядкованого робочого середовища, що підтримує співробітників.

У наш час дуже важко тримати та утримувати хороших співробітників протягом тривалого часу, оскільки вони повністю усвідомлюють свої права, і жодна організація не може поводитися з ними як з машинами. Отже, управління персоналом було розроблено, щоб об’єднати організацію зі своїми працівниками для досягнення спільної мети.

Список використаних джерел

1. Балк К. Спостереження за робочим місцем. 2010. С. 87 – 106.
2. Бухалков М. І. Управління людськими ресурсами. 2013. С. 192.
3. Куверт М. Д. До синергетичного взаємозв’язку між психологією та технологіями. 2014. С. 1-17.

4. Кібанов А. Я. Управління персоналом: теорія і практика. 2015. С. 56.
5. Хенкок П.А. Людський фактор. 2014. С. 149-161.

Фішер Наталія Володимирівна,
здобувач вищої освіти,
магістр другого року навчання
Науковий керівник: Канцур Інна Григорівна,
к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту
Університет державної фіскальної служби України
м. Ірпінь, Україна

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

На нинішньому етапі розвитку нашої країни вирішення задач, які стоять перед підприємством, можливе лише за умови створення належної мотиваційної основи, здатної спонукати персонал підприємств до ефективної діяльності. Одним із головних факторів, що забезпечує розвиток підприємства, в сучасних умовах стає оптимізація системи мотивації праці персоналу. Саме орієнтація на людський фактор дозволяє отримати зростання ефективності праці, сприяє підвищенню рівня капіталізації організації. Тобто, пошук шляхів удосконалення процесу управління мотивацією персоналу на підприємствах зумовлюється низкою чинників, де одним із вагоміших є стимулювання продуктивної праці.

Питанням мотивації присвячені праці багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців, а саме: Ф Герцберга, Річарда Л. Дафта, М. Мескона, Д. Богині, О. Бугуцького, А. Чухна, А. Афонін, А. Колот, Д. Богиня, І. Бєляєва, Е. Уткін, Ф. Хміль, Л. Владімірова, В. Травін, О. Ромашов, В. Нестерчук тощо.

Мотивація відіграє важливу роль в управлінні персоналом та в діяльності підприємства в цілому. В сучасних економічних умовах зростає значення внеску кожного члена трудового колективу в кінцеві результати діяльності підприємства. Тому керівництво кожного підприємства повинне планомірно і

безперервно займатися пошуком і розробкою ефективних способів управління працею, які б забезпечували активізацію людського чинника. Щоб кожен працівник підприємства мав бажання досягати мети організації, він повинен бути до цього мотивованим, а ефективність мотивації залежить від особистих особливостей людини і, насамперед, від її мотиваційної складової потенціалу підприємств [1].

Підвищення оплати праці повинно забезпечуватися випереджаючими темпами зростання продуктивності праці. Дотримання цього принципу забезпечує розширене відтворення виробництва на підприємствах, створює нормальне співвідношення між споживанням і нагромадженням. Заробітна плата може зростати тільки за умови систематичного розширеного відтворення виробництва, тобто неухильного зростання валового внутрішнього продукту. Цього можна досягти лише за умови підвищення продуктивності індивідуальної та суспільної праці, причому це зростання має випереджати зростання заробітної плати. Якщо ж остання зростатиме швидше, ніж продуктивність праці, то це призведе до скорочення фонду нагромадження і відповідно до гальмування темпів відтворення, адже у цьому разі з валового внутрішнього продукту насамперед треба компенсувати витрачені засоби виробництва, виділити додаткову частину для розширення виробництва, створити страховий фонд [2, с. 3].

Створення комплексної системи мотивації пов’язано з вирішенням таких задач: удосконалення моделі мотиваційного процесу та розробка комплексної системи стимулів, яка базується на єдиній методологічній основі (придатної для всіх категорій персоналу), яка в максимальному ступені забезпечує створення раціональних трудових відносин.

Загалом, до складу стимулюючих заходів можуть входити заходи психологічного нематеріального характеру, а саме: участь у системі оцінки результатів праці, проведення урочистих зібрань, реалізація програм гуманізації праці, збагачення змісту праці та підвищення її якості, суміщення

функцій робітників основного і допоміжного виробництва, групування різнорідних операцій, розвиток колективних форм організації праці, підвищення рівня інформованості колективу, забезпечення відкритості внутрішньо-організаційної діяльності та залучення працівників до управління виробництвом.

Варто не забувати, що на мотиваційний аспект механізму управління персоналом впливає чимало факторів різного рівня:

1) мегарівень – міжнародне трудове законодавство, конкуренція на світовому ринку праці, візовий режим переміщення громадян та відкритість іноземних ринків праці;

2) макрорівень - стан національної економіки, законодавство в сфері регулювання зайнятості та оплати праці, модель ринку праці держави, фіскальна політика держави та рівень міграції робочої сили;

3) мезорівень – середній рівень оплати праці працівника у регіоні та сфері діяльності, рівень конкуренції, рівень попиту і пропозиції робочої сили на регіональному ринку праці;

4) мікрорівень – обрана стратегія діяльності підприємства, фінансовий стан підприємства, методи управління персоналом, організаційна форма підприємства, форма власності підприємства, особисті якості керівника та власника, рівень освіти та кваліфікації працівників, характер виконуваної роботи, рівень плинності персоналу та внутрішній клімат персоналу.

Поліпшення організації оплати праці, що є матеріальною мотивацією, на підприємстві має передбачати здійснення гнучкої системи преміювання з метою підвищення мотивації працівників. Для цього необхідно виконувати ряд умов: «поставити всіх співробітників в однакові умови; вибрати обмежену кількість цілей; у систему преміювання повинні бути закладені не більше 3 цілей на рік; донести суть даної системи до всіх співробітників підприємства; не виплачувати премію, поки вона не буде зароблена (але зробити все можливе, щоб допомогти людям перемогти)» [3, с. 117].

До нематеріальних засобів мотивації праці відносять: «ті, що не потребують інвестицій з боку компанії - «дошка пошани», поздоровлення з днем народження, вимпели та кубки найкращому співробітнику; ті, що потребують інвестицій та розподіляються безадресно – організація харчування за рахунок компанії, забезпечення співробітників; ті, що потребують інвестицій компанії та розподіляються адресно наприклад, безвідсоткової позики на покращення умов проживання, придбання товарів тривалого користування, оплата відпусток» [4, с. 66]. Нематеріальна мотивація спонукає працівників до досягнення кращих результатів у довгостроковій перспективі, дозволяє їм максимально розкрити і реалізувати свій трудовий потенціал.

Отже, система мотивації персоналу не повинна бути нав'язаною співробітникам і має відповідати інтересам працівників конкретного підприємства. Для вдосконалення існуючої системи мотивації праці персоналу на підприємствах, мають бути чітко розмежовані мотиваційні фактори та стимули на етапі розробки стратегії та на етапі її реалізації. Працівники повинні бути ознайомлені з тими перспективами, що їх чекають в майбутньому, якщо вони будуть сумлінно і якісно працювати у своїй компанії на стратегію. Доцільно було б періодично проводити подібні соціологічні опитування для виявлення ставлення працівників до існуючої системи мотиваційного механізму на підприємстві, що дозволяє їм зорієнтуватися у своїй праці на перспективу.

За допомогою проведення внутрішньої діагностики ефективності діяльності персоналу (соціологічного дослідження), аналізу і впровадження окремих аспектів матеріальної мотивації праці із зарубіжного досвіду провідних компаній світу (виробничі ради, «робітник-директор», формування преміальних фондів за створення й випуск нової продукції), підвищення кваліфікації кадрів може сприяти вдосконаленню мотиваційного середовища персоналу підприємства.

Список використаних джерел

1. Канцур І.Г., Коротаєва І.Р. Мотивація праці як інструмент управління персоналом та шляхи її удосконалення. *Актуальні питання економіки, обліку, фінансів та права*: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Полтава, 10 листопада 2018 р.): у 8 ч. Полтава: ЦФЕНД, 2018. Ч. 5. С. 35-37.

2. Васюта В. Б. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2016.№ 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_6_33.

3. Черкашина М. В. Напрями покращення мотивації персоналу підприємства в сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. №58. С. 170-179. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2017_58_23.

4. Лебедь Т.В. Удосконалення мотиваційних механізмів в системі менеджменту організацій. *«Young Scientist»*. 2015. №11 (26). С. 65-68. URL: http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/11/116.pdf.

5. Кужелєв М.О., Нечипоренко А.В. Вплив поведінкових факторів на управління фінансовою діяльністю корпорації: теоретичні аспекти. Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України: електронне наукове видання. Університет державної фіскальної служби України; гол. ред..: М.О. Кужелєв. 2018. № 2. URL: http://www.nbuv.gov.ua/ejournals/Znpnudps/index.html.

Фольваркова Вікторія Анатоліївна,
здобувач вищої освіти
групи МЕБ-19-1
ННІ економіки, оподаткування та митної справи
Університету ДФС України
Науковий керівник: Мельник Олена Володимирівна,
к.е.н., доцент кафедри менеджменту
м. Ірпінь, Україна

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ І РУХОМ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Професійний розвиток – це набуття працівником нових знань, умінь і навиків, які він використовуватиме у своїй професійній діяльності. Це процес підготовки, перепідготовки й підвищення рівня працівників з метою виконання нових виробничих функцій, завдань і обов'язків нових посад [1, с. 56].

Завданням управління з питань безперервного професійного розвитку на підприємстві є забезпечення:

- відповідного професійного рівня робітників вимогам робочого місця, посади;
- умов для мобільності працівників як передумови раціональної їх зайнятості і використання;
- можливості просування працівників як у професійній, так і в службовій кар'єрі.

Застосовуючи систему безперервного навчання, підприємство може забезпечити найбільш повну відповідність структури працівників структурі робочих місць з врахуванням всього спектру вимог до працівників.

На сьогодні розвиток персоналу підприємства проводять самостійно, незалежно від інших організацій, що має як позитивні, так і негативні моменти. Система підготовки, підвищення кваліфікації й перепідготовки працівників на підприємстві в ринкових умовах, з одного боку, повинна швидко реагувати на зміни потреб виробництва в робочій силі, а з іншого — надати можливість працівникам відповідно до їх інтересів підвищувати свій професійний рівень і навчатись [2, с. 213].

Таким чином, система розвитку персоналу на підприємстві має бути гнучкою, здатною змінювати зміст, методи та організаційні форми згідно з потребами виробництва і ситуацією, яка складається на ринку праці. У зв'язку з цим управління персоналом повинно зосередити свої зусилля на вирішення таких проблем:

- розробка стратегії з питань формування кваліфікованого персоналу;
- визначення потреб у навчанні працівників в розрізі спеціальностей та професії;
- вибір форм і методів професійного розвитку персоналу;
- вибір програмно-методичного та матеріально-технічного забезпечення процесу навчання як важливої умови його якості;
- фінансове забезпечення всіх видів навчання в потрібній кількості.

В результаті теоретичних досліджень, експериментів, практичного досвіду склалися певні принципи організації навчання і підвищення кваліфікації персоналу, серед яких доцільно відмітити такі:

- індивідуалізація програм навчання;
- застосування активних методів і скорочення термінів навчання;
- створення мережі спеціалізованих навчальних центрів підвищення кваліфікації;
- підготовка методичних програм;
- підпорядкованість навчання вирішенню загальних виробничих і кадрових завдань підприємства.

Існує значна кількість методів і форм розвитку професійних знань, умінь і навиків. У світовій практиці розвитку персоналу застосовують такі методи навчання:

- навчання на робочому місці і поза робочим місцем (та виконання посадових обов'язків);
- методи, які однаково підходять для будь-якого з цих варіантів.

Навчання на робочому місці характеризується безпосереднім виконанням навчання з роботою у звичайній робочій ситуації. Таке навчання може здійснюватись у різних формах. Визначальною ознакою є те, що навчання організовано і проводиться спеціально для даної організації і тільки для її співробітників.

Навчання поза робочим місцем включає усі види навчання за межами самої роботи. Таке навчання проводиться навчальними структурами і, як правило, за стінами організації.

Отже, розвиток персоналу представляє собою багатогранне та складне поняття, що охоплює широке коло взаємопов'язаних психологічних, педагогічних, соціальних і економічних проблем. З'ясування його сутності передбачає визначення змісту таких ключових понять, як особистість, гармонійний розвиток особистості, професійний розвиток особистості. 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. Розвиток персоналу забезпечується заходами з оцінювання кадрів з метою здійснення виробничої адаптації і атестації персоналу, планування трудової кар'єри робітників і фахівців, стимулювання розвитку персоналу тощо.

Список використаних джерел

1. Баронин, С.А. Основы менеджмента, планирования и контроллинга в недвижимости: учебное пособие, 2016. 56 с.

2. Ксенофонтова Х. З. Корпоративный менеджмент: учебник, 2020. 213 с.

СЕКЦІЯ 3. ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: СТАН, ПРОБЛЕМИ, ПЕРСПЕКТИВИ

SECTION 3. FINANCIAL MANAGEMENT: STATE, PROBLEMS, PROSPECTS

Батуркін Назар Володимирович
здобувач вищої освіти
2 курсу ННІ права
Університету ДФС України
Науковий керівник: Мельник Олена Володимирівна,
доцент кафедри менеджменту,
кандидат економічних наук
Університету ДФС України

НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОЕКТІВ І ПРОГРАМ

Актуальність даної теми полягає в тому, що на сьогоднішній день сутність фінансового менеджменту та його нормативно-правове забезпечення відіграють важливу роль в загальній системі управління будь-яким підприємством.

Основною метою даного дослідження є визначення основних функцій та принципів фінансового менеджменту проектів та програм в управлінні підприємством та визначення основних нормативних актів, що відіграють важливу роль в здійсненні фінансового менеджменту проектів та програм.

В першу чергу необхідно зазначити, що в процесі функціонування будь-яке підприємство виконує та забезпечує різноманітні види діяльності, однією з яких є саме фінансова діяльність, яка містить в собі весь необхідний комплекс функціональних принципів та завдань, здійснюваних відповідними фінансовими службами підприємства і пов’язаних з фінансуванням та фінансовим обслуговуванням операційної діяльності суб’єкта управління. Фінансовий менеджмент в першу чергу спрямований на ефективність фінансової діяльності.

Фінансовий менеджмент – це система принципів, засобів та форма організації грошових відносин підприємства, спрямована на управління його фінансово-господарською діяльністю, в яку входять:

- розроблення і реалізація фінансової політики підприємства;
- інформаційне забезпечення (складання і аналіз фінансової звітності підприємства);
- оцінка інвестиційних проектів і формування «портфеля» інвестицій;
- поточне фінансове планування та контроль [1, с.10].

Організація керування фінансами заснована на використанні принципів та механізмів фінансового менеджменту, основними складовими яких є нормативне і правове забезпечення управлінських рішень. Саме завдяки організації та створенню системи законів та інших нормативних актів держава здійснює політику у сфері фінансів та проводить відповідне регулювання фінансової та господарської діяльності підприємств економічними засобами.

Правові принципи та основи фінансового керування окремих членів господарського процесу насамперед базуються на конституційних нормах. Основним джерелом фінансового права є Конституція України, яка відображає в організованому вигляді правовий простір, в якому проводиться розвиток підприємницької діяльності в нашій державі. Завдяки Конституції України громадяни нашої держави можуть здійснювати будь-який вид підприємницької діяльності. До того ж, держава підтримує розвиток та функціонування конкуренції в підприємницькій діяльності, проводить бюджетне, антимонопольне, податкове та кредитне регулювання, проводить захист прав споживачів, підтримує безпеку та якість продукції і всіх видів робіт, забезпечує ефективну діяльність громадських організацій споживачів. Конституція України формує передумови для застосування фінансового менеджменту проектів та програм як системи керування фінансами суб’єктів господарської діяльності в економіці ринкового типу.

Необхідно також відзначити, що правовою підтримкою фінансового менеджменту проектів і програм є укази Президента, чинні закони України, накази та положення відомств та міністерств, постанови Кабінету Міністрів України, статути підприємств та установчі договори. В першу чергу необхідно відмітити такі чинні закони України як Закон України «Про державну статистику», Закон України « Про інвестиційну діяльність» , Закон України «Про страхування» та Закон України «Про аудиторську діяльність», які здійснюють значне правове забезпечення фінансового менеджменту проектів та програм вітчизняних підприємств.

До того ж, можна додати, що фінансове законодавство охоплює всі сфери і ланки фінансової системи й усі форми і методи фінансової діяльності, які підлягають правовій регламентації. Наприклад, Опарін В.М. фінансове законодавство поділяє на дві частини: законодавчі акти, що безпосередньо регулюють фінансові відносини, та закони з інших сфер діяльності, в яких виділяються фінансові засади їх функціонування [2, с.65].

Отже, можна зробити загальний висновок про те, що правове поле для здійснення фінансової діяльності та забезпечення фінансового менеджменту проектів та програм формує фінансове законодавство.

Список використаних джерел

1. Бечко П.І. Фінансовий менеджмент. Київ. Центр навчальної літератури, 2019. 496 с.

2. Laws J. Essentials of Financial Management. Liverpool. Liverpool University Press, 2019. 196 p.

Береславська Олена Іванівна
завідувач кафедри банківської справи
та фінансового моніторингу
Університет державної фіскальної служби України,
м. Ірпінь, Україна

АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМ БОРГОМ В УКРАЇНІ

Економічна криза, що спостерігалася у 2020 році і виникла завдяки пандемії COVID-19, зумовила уряди країн світу здійснювати потужну фінансову допомогу бізнесу. За даними МВФ, уряди держав направили в цілому 11,7 трлн дол США, або 12% світового ВВП на стимулюючі заходи. Це призвело до зростання дефіцитів бюджетів в середньому на 9% ВВП у минулому 2020 році, а сукупного дефіциту – до 100% ВВП [1].

Фінансування дефіцитів бюджетів країн світу і стимулювання відновлення економіки здійснювалося за рахунок нарощування боргів в усіх секторах економіки, загальний обсяг яких на кінець 2020 року становив 277 трлн дол США, або 365% світового ВВП. Щодо України, то її сумарний борг був трохи меншим за 100% ВВП, відстаючи в 2,5 разу від середнього рівня в країнах з ринками, що формуються, та в 3,7 разу від середньосвітового рівня [2]. Половина заборгованості України — 50,3% до ВВП (інформація на початок 2020 року), приходиться на сектор державного управління (державний борг).

Нарощування боргів, у тому числі державних, несе в собі відповідні фіскальні ризики, тому управління державним боргом в Україні набуває особливої актуальності.

В будь-якій країні ефективність використання державних запозичень значною мірою залежить від управління державним боргом, яке є однією з пріоритетних завдань фінансової політики держави, важлива умова її макрофінансової стабільності. Процес управління боргом є багатоаспектним і складається з чотирьох етапів: залучення коштів, їх використання, повернення боргу та сплата відсотків.

Державний борг представляє собою сукупність боргових зобов'язань держави перед усіма кредиторами (юридичними та фізичними особами, іноземними державами, міжнародними організаціями, тощо). Державний борг складається із заборгованості центрального уряду, регіональних та місцевих органів влади, а також боргів усіх корпорацій з державною участю, пропорційно частці держави в їх капіталі. Цей борг розподіляється на зовнішній та внутрішній та виникає внаслідок фінансових запозичень держави, договорів і угод про надання кредитів та позик, пролонгації та реструктуризації боргових зобов'язань минулих років. Як зазначалося вище, половина державного боргу припадає на випуск державних облігацій.

Залучення коштів від розміщення державних облігацій (облігацій внутрішньої державної позички (ОВДП), згідно чинного законодавства, здійснюється на первинному ринку. Аналіз інформації, наведеної у таблиці 1 свідчить, що левова частка ОВДП знаходиться в банківській системі, надзвичайно малою часткою облігацій володіють юридичні та фізичні особи, частка нерезидентів трохи вища, але порівняно з резидентами — також є незначною.

Таблиця 1

ОВДП, які знаходяться в обігу, за сумою основного боргу на 31.12.2020 р.(%)

Вид цінних паперів	Усього	Облігації, які знаходяться у власності					
		НБУ	Банків	Юридичних осіб	Територ.громад	Фізичних осіб	Нерезидентів
ОВДП, номіновані у національній та іноземній валютах	100	32,7	51,9	5,78	0,02	1,1	8,5

Джерело: авторські розрахунки за даними [3].

Левова частка банків у загальних обсягах ОВДП, які знаходяться у обігу, свідчить про наявність деформацій у кредитно-боргових показниках України. Банки недостатньо кредитують економіку. У 2020 році рівень кредитування

економіки знаходиться на позначці близько 12% ВВП, що є одним із найнижчих показників у світі.

Стосовно використання коштів, залучених на ринку від розміщення облігацій, то вони йдуть, в основному, на фінансування державного бюджету. Так, у минулому році загальний фонд державного бюджету було виконано із дефіцитом у сумі 215,5 млрд грн. При цьому на фінансування державного бюджету було залучено 382,4 млрд грн від розміщення ОВДП. Більшість цих коштів була спрямована на фінансування захищених статей державного бюджету, які не пов'язані з інвестиційним розвитком країни. Також ОВДП на суму 6,8 млрд грн були випущені та спрямовані на збільшення капіталу державного банку АТ «Укрексімбанк». Отже, використання коштів, залучених від випуску держоблігацій має низьку ефективність.

Повернення боргу відбувається вчасно. Щорічно у держбюджет України закладаються кошти, які спрямовуються на погашення боргових зобов'язань. Зокрема, платежі з погашення державного боргу за 2020 рік становили 385,5 млрд грн (99,7% плану), платежі з обслуговування (сплата відсотків) – 119,6 млрд грн (88,0% плану) [4].

Падіння світової економіки на 4,7% (за прогнозами МВФ), обумовлено пандемією COVID-19, вплинуло на рух фінансового капіталу між країнами. Протягом 2020 року, як вище зазначалося, участь нерезидентів на первинному ринку держоблігацій була незначною. В той час, великий дефіцит бюджету, потребував джерел його покриття. Коштів від МВФ в Україну не надійшло. Реальними інвесторами залишалися резиденти (банки), тому уряд був змушений до кінця минулого року збільшити дохідність держоблігацій. Зокрема, якщо на початку 2020 року відсоткова ставка за 3-х місячними ОВДП складала 7,3%, то на кінець грудня вона дорівнювала 10% (облікова ставка НБУ протягом року залишалася на рівні 6%). Також майже на третину зросли відсоткові ставки за 5-ти річними облігаціями — до 12,4% з 9,9% за відповідний період. Збільшення відсоткових ставок урядом обумовлювалося

необхідністю підвищення зацікавленості з боку інвесторів. Проте, чим вищі ставки, тим більше коштів необхідно буде спрямовувати на обслуговування боргу.

До недоліків управління державним боргом слід віднести наявність деформацій у співвідношенні внутрішнього і зовнішнього державного боргу до ВВП. Як зазначалося, в Україні на кінець 2020 року борг усіх секторів економіки становив трохи менше 100% ВВП, відстаючи в 2,5 разу від середнього рівня в країнах з ринками, що формуються. А зовнішній сукупний борг України на рівні 73,4% ВВП, навпаки, втричі перевищував середній показник для країн із низькими і середніми доходами. Наявні деформації на користь зовнішнього фінансування підвищують валютні ризики накопичених боргів. А низький рівень кредитування національної економіки вказує на млявий характер внутрішнього кредитного процесу в підприємницькому секторі [2].

Таким чином, управління державним боргом в Україні має цілу низку недоліків, які потребують усунення.

Список використаних джерел

1. МВФ: Сукупний держборг країн світу наблизиться до 100% ВВП в цьому році. URL:https://mind.ua/news/20217102-mvf-sukupnij-derzhborg-krayin-svitu-nablizitsya-do-100-vvp-v-comu-roci (дата звернення 15.02.2021).

2. Богдан Т. Фінансове поглиблення заради економічного зростання. URL:https://zn.ua/ukr/macrolevel/kreditno-borhovi-anomaliji.html (дата звернення 17.02.2021).

3. Офіційний сайт Національного банку України. URL: https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial/data-sector-financial#2fs (дата звернення 17.02.2021).

4. Мінфін: Держбюджет 2020 перевиконано по доходам. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/minfin_derzhbiudzhet2020_perevikonano_po_dokhodam-2638 (дата звернення 18.02.2021).

Богріновцева Людмила Миколаївна,
доцент кафедри фінансових ринків
Університет державної фіскальної служби України
м. Ірпінь, Україна
Дудник Лілія Романівна,
здобувач вищої освіти ННІ фінансів, банківської справи,
Університет державної фіскальної служби України
м. Ірпінь, Україна

ПЕРЕВАГИ КУПІВЛІ ЕЛЕКТРОННОГО ПОЛІСУ ОБОВ'ЯЗКОВОГО СТРАХУВАННЯ ЦИВІЛЬНО-ПРАВОВОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ВЛАСНИКІВ НАЗЕМНИХ ТРАНСПОРТНИХ ЗАСОБІВ

В Україні обов'язкове страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів (ОСЦПВВНТЗ) є домінуючим видом по зборах страхових премій і користується найбільшим попитом серед клієнтів. Даний факт можна пояснити тим, що цей вид є обов'язковим і на кожне авто має бути оформлений договір страхування. Відповідно, «автоцивілка» і найчастіше зазнає змін та нововведень. Не є виключенням і запровадження випуску електронних варіантів полісів. Вважаємо, потрібно розібратися в цьому нововведені більш детально.

Сьогодення характеризується швидкими темпами розвитку онлайн-послуг. Починаючи з 07.02.2018 забезпечується можливість укладання внутрішніх договорів ОСЦПВВНТЗ (які діють виключно на території України) в електронній формі. Така новація з'явилася відповідно до Розпорядження Нацкомфінпослуг від 31.08.2017 року №3631, зареєстрованого в Міністерстві юстиції України 27.09.2017 року за №1197/31065 «Про затвердження Змін до Положення про особливості укладання договорів обов'язкового страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів» [4]. Варто відмітити, що майже всі страхові компанії наразі пропонують клієнту оформити поліс «автоцивілки» в онлайн-режимі.

Розглянемо процедуру укладання електронного полісу обов'язкового страхування, яка складається з декількох етапів:

- вибір страхової компанії та способу укладання договору (клієнт може оформити страховку самостійно на сайті компанії, або звернутися до страховика в офіс продаж);

- після внесення необхідних даних клієнтом, чи представником страховика, страхувальник отримує пропозицію договору страхування (на цьому етапі він має можливість перевірити умови страхування та вірність внесених даних);

- якщо все вірно, то наступним етапом є отримання клієнтом індивідуального коду, який приходить на номер телефону, або електронну адресу (цей код є електронним підписом страхувальника), потім його вносять в базу при підтвердженні і формуванні оригіналу електронного договору;

- клієнту на електронну пошту приходить повідомлення з візуальною частиною договору, який він може зберегти на зручних для себе гаджетах та роздрукувати на звичайному листі формату А4.

Варто зазначити, що е-поліс страхувальник може бачити одразу після формування на сайті Моторно-транспортного страхового бюро України (МТСБУ) шляхом запиту до Централізованої бази даних, що дозволяє перевірити чинність договору. На візуальній частині полісу зазначається посилання та QR-код, перейшовши за якими, відкривається сторінка бази МТСБУ з даними авто та умовами страхування.

Враховуючи написане вище, можна виокремити такі переваги електронної «автоцивілки», як:

- зручність зберігання та можливість роздруковувати візуальну частину будь-яку кількість разів (в той час, якщо втратити бланковий варіант договору, то потрібно обов'язково звертатися до офісу страховика, щоб отримати дублікат);

-швидкість оформлення, що дозволяє зробити це самостійно на сайті компанії, або за допомогою представника страховика, при цьому без відвідування офісу, тобто все відбувається в режимі онлайн;

- моментальність завантаження даних в базу МТСБУ і можливість одразу перевірити чинність оформленого договору.

Отже, можемо підсумувати, що розвиток страхового ринку сьогодні неможливий без впровадження режиму онлайн та прийняття у своїй роботі інноваційних рішень. Розвиток цих сфер дозволяє страховим компаніям пропонувати інноваційні продукти та послуги, які покращують взаємодію з потенційним клієнтом і спрощують роботу самому страховику. У період швидких змін на страховому ринку, що стосується ОСЦПВВНТЗ, прослідковується збільшення зацікавленості учасників страхових відносин у оформленні е-полісів, що провокує позитивні зміни на страховому ринку.

Список використаних джерел

1. Богріновцева Л.М., Дудник Л.Р. Обов'язкове страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів. *Бізнес, цифрові інновації та підприємництво: стан, аналіз тенденцій та науково-економічний розвиток:* матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (22 грудня 2018 року). Львів: ЛЕФ, 2018. Ч. 2. С. 42-45.

2. Гаран О.В. Сучасний погляд на адміністративні правовідносини у сфері обов'язкового страхування цивільної відповідальності власників наземних транспортних засобів. *Правова держава: адміністративне право; господарське право*. 2020. №38. С.38-46.

3. Діденко Л.В. Напрями розвитку сучасного ринку страхових послуг в Україні. *Стратегія і практика інноваційного розвитку фінансового сектору України:* збірник матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф. (20-22 березня 2018 р.). Ірпінь. 2018. С.40-43.

4. Електронний поліс. *МТСБУ*: офіц. веб-сайт URL: http://www.mtsbu.ua/ua/for_consumers/96536/133862/ (дата звернення: 07.10.2020).

5. Приказюк Н., Моташко Т. Автострахування: сучасні тренди. *Формування ринкової економіки в Україні.* 2020. №43. С. 139-148.

Богріновцева Людмила Миколаївна,
доцент кафедри фінансових ринків
Університет державної фіскальної служби України
м. Ірпінь, Україна
Приходько Єлизавета Сергіївна,
здобувач вищої освіти
ННІ фінансів, банківської справи,
Університет державної фіскальної служби України
м. Ірпінь, Україна

РОЗВИТОК СВІТОВОГО РИНКУ СТРАХУВАННЯ ПІД ВПЛИВОМ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

Новим етапом у розвитку страхового ринку є його діджиталізація. Перехід страхового бізнесу на цифрові технології є необхідною вимогою сьогодення. В умовах загострення конкуренції, зростання вимог з боку споживачів і нагляду, страховий ринок стрімко займає лідируючі позиції на передовій технологічного прогресу. На сьогодні спостерігається повноцінне проникнення цифрових технологій у бізнес-процеси міжнародних страхових компаній. Діджитал-страхування є одним із перспективних напрямів розвитку страхового ринку, виступає його рушійною силою.

На наш погляд, діджиталізація у страхуванні – це напрям у страхуванні, що передбачає використання нових технологій (Інтернету, мобільних пристроїв або інших каналів електронної доставки) у страховій діяльності для поширення інформації, реалізації страхових послуг, підвищення ефективності діяльності.

Слід відмітити, що поширенню та розвитку діджитал-страхуванню сприяють низка факторів, серед яких варто виокремити наступні: розвиток нових технологій; необхідність зниження витрат; посилення конкуренції; підвищення вимог споживачів страхових послуг [1, 3].

Діджиталізації притаманні як позитивні сторони, так і негативні. Перевагами діджиталізації для страхувальників, є те що механізм купівлі страхового продукту є максимально спрощеним. Для оформлення потрібно лише заповнити онлайн-форму та сплатити відповідний страховий внесок, при цьому страховий договір неможливо сфальсифікувати. Ця інформація подається безпосередньо в базу даних страховика і без участі посередника, страховик економить на комісії агента, вигода від якої представлена клієнтам у вигляді знижених страхових платежів. Для того, щоб повідомити про страховий випадок достатньо перейти на сайт компанії чи через мобільний додаток заповнити відповідну форму.

Серед недоліків можна виділити: обмеженість у застосуванні провідних цифрових технологій через високу вартість послуг IT, перенавчання працівників, посилення безпеки доступу до персональних даних, зміна побудованої бізнес-стратегії. Вважаємо, що при чітко сформованій довгостроковій стратегії щодо впровадження цифрових технологій у діяльність, страхові компанії будуть позбавлені більшості проблем, у тому числі технічних.

Загалом, компанії з ризикових видів страхування мають більший рівень діджиталізації, ніж компанії зі страхування життя, що пов'язано зі складністю лайфових страхових продуктів й, відповідно, необхідністю у консультації страхового агента або брокера. Так, індекс діджиталізації в страхових компаніях, які займаються ризиковими видами страхування становить 48 із можливих 100, в лайфових – 45. Що стосується частки Digital-активних клієнтів, то вона в різних країнах коливається від 35% до 70%, і очікується, що протягом наступних кількох років зросте до 79% [2].

Серед світових тенденції страхової галузі, що виникли внаслідок розвитку цифрових технологій, варто виділити напрямок телематики, яка набула особливої актуальності у сфері автострахування. Страхові компанії, які реалізують продукти автострахування, основою яких є телематика, можуть використовувати певні обмеження або додаткові можливості. Наприклад, деякі

страхові компанії з Австралії додатково враховують кількість і тривалість розмов водія по мобільному телефону. У Великобританії страховики підключають функцію «телефон», що дозволяє оператору при дорожньо-транспортній пригоді безпосередньо зв'язатися з усіма учасниками аварії: перевірити факт зіткнення і викликати екстрені служби. Додаткову програму для батьків пропонує страхова компанія в Іспанії. Завдяки даній програмі батьки через особистий кабінет можуть дізнатися місцезнаходження машини дітей і якість керування автомобілем [3].

Таким чином, тенденції, притаманні світовому ринку страхування, свідчать про зростаючу роль цифрових технологій. Страхові компанії повинні мати здатність до втілення високотехнологічних ідей, щоб втримати існуючих та залучити нових клієнтів. При цьому, основними орієнтирами діджитал-трансформації страхової компанії, крім клієнтоорієнтованості, мають стати: формування нової якості обслуговування клієнтів, розробка нових та удосконалення існуючих продуктів, розробка нових та удосконалення існуючих каналів реалізації страхових послуг, формування діджиталорієнтованого персоналу, оптимізації процесів.

Отже, використання можливостей, які відкриваються перед учасниками страхового ринку в результаті впровадження цифрових технологій, є важливим та перспективним в діяльності страхової компанії, а для страховиків-лідерів ринку діджитал-страхування вже є невід'ємною складовою їх бізнес-процесів та необхідною умовою підтримки конкурентоспроможних позицій на страховому ринку.

Список використаних джерел

1. Богріновцева Л. М., Воронченко О. В. Розвиток інноваційної діяльності страхових компаній в Україні. *Теоретична та практична концептуалізація розвитку фінансово-кредитних механізмів в умовах нової соціально-економічної реальності*: зб. матер. ІІ Міжн. наук.-практ. конф., Ірпінь: Видавництво Ун-ту ДФС України. 2017. URL: http://localhost:8080/xmlui/handle/123456789/2425.

2. Желізняк Р. Й., Бонецький О. О., Жулевич М. І., Розвиток світового ринку страхування в умовах діджиталізації. *Modern Economics. 2019. №17(2019)*. URL: https://doi.org/10.31521/modecon.V17(2019)-16.

3. Моташко Т. П. Розвиток світового ринку страхування в умовах діджиталізації. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка.* 2016. Вип. 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_Ekon_2016_5_5.

Бойко Валерія Володимирівна,
здобувач вищої освіти
2 курсу ННІ права
Мельник Олена Володимирівна,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту
Університет державної фіскальної служби України
м. Ірпінь, Україна

НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Актуальність даною теми зумовлена необхідністю удосконалення нормативно-правового забезпечення проектного менеджменту, що має значний вплив ефективності управління проектами. Цілком очевидно професійна діяльність проектного менеджменту залежить від нормативно-правового базису, оскільки б покращило результативність управління проектами.

Безумовно, щоб дослідити дану проблему потрібно визначити сутність поняття проектного менеджменту. А саме дане поняття обумовлене професійною діяльністю здобуття наукових знань, технологій та використання їх у практичних навиках, а саме вироблення проектів, програм та стратегій для досягнення стратегічних цілей у державному та приватному секторі. Дана діяльність спрямована на ефективне використання трудового ресурсу та результативності досягнення цілей поставленим проектом.

Управління проектами - не суха наука, а жива методологія організації, планування і координації використання людських і фінансових ресурсів протягом усього життєвого циклу проекту [1].

Думка автора є перспективною, так як поглибленням необхідності та вдосконалення плану нормативно-правового забезпечення проектного менеджменту та в цілому управління проектами займається більшість міжнародних “шкіл” управління проектами, у тому числі Британська палата та комерції та інша низка структур та вчених.

Не можна не погодитись з думкою Г. Керзнера, що проект також означає ряд заходів, які мають конкретні цілі, що мають бути виконані, з чітко визначеним початком і кінцем, що мають обмежений бюджет і використовують людські та матеріальні ресурси [2].

Потрібно звернути увагу на нормативно-правове забезпечення проектного менеджменту, в основу якого покладено законодавчі та нормативні акти України. Дане дослідження регулюється Конституцією України, Кодексом України про працю, закони України, постанови та розпорядження Кабінету Міністрів України, Укази Президента, інструкції та положення інших органів виконавчої влади.

Відповідно статті 43 Конституції України держава реалізує програми професійно-технічного, підготовки та перепідготовки кадрів відповідно до суспільних потреб.

Для того, щоб розглянути нормативно-правовий базис даного поняття слід звернути увагу на використання проектного менеджменту у різних сферах життєдіяльності (економічній, політичній, службовій, освітній,) тому розглянемо деякі з них. Законом України “Про державну податкову службу в Україні” регулюється питання правового статусу податкових органів та їх організаційну структуру, тобто напрями управління проектними положеннями щодо функціонування даного органу, а також напрями діяльності персоналу (службовців).

Постановою Кабінету Міністрів України "Про затвердження Державної цільової програми розвитку професійно-технічної освіти на 2011–2015 роки" визначено завдання щодо створення умов для здобуття молоддю професійно-технічної освіти належної якості, удосконалення механізму управління професійно-технічною освітою та її фінансового забезпечення, збалансування ринку праці та ринку освітніх послуг, відновлення престижності робітничих професій у суспільстві завдяки профорієнтаційній роботі з населенням тощо [3, с. 15].

У результаті проведеного дослідження можна зробити висновок, що в Україні проектний менеджмент достатньо розглядається на законодавчому та нормативному рівні. На нашу думку потрібно удосконалити сучасне законодавство щодо врегулювання даного питання та структурувати нормативно-правове забезпечення даного питання. Таким чином правове регулювання проектним менеджментом відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності функціонування та досягнення цілей, поставлених підприємствами, організаціями та установами в Україні.

Список використаних джерел

1. Проектний менеджмент (управління проектом)./сайт Переріслянської територіальної громади.[Електронний ресурс].-Режим доступу: https://pererislyanska-gromada.gov.ua/proektnij-menedzhment-upravlinnya-proektami-1532185544/. Accessed 17.02.2021.

2. Merton R. Design of financial systems: towards a synthesis of functional and structure. Journal of Investment management. 2015. Vol. 3, № 5. P. 1-23.

3. Постанова “Про затвердження Державної цільової програми розвитку професійно-технічної освіти на 2011-2015 роки”//Кабінет Міністрів України (КМУ).-2011.- №495.- С. 15.[Електронний ресурс].Режим доступу:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/495-2011-%D0%BF#Text.

Венгуренко Тетяна Григорівна,
доцент кафедри фінансових ринків
Університет державної фіскальної служби України
м. Ірпінь, Україна
Блохіна Марія Миколаївна,
здобувач вищої освіти ННІ фінансів, банківської справи,
Університет державної фіскальної служби України
м. Ірпінь, Україна

ВПЛИВ BANCASSURANCE НА АКТИВІЗАЦІЮ ВІТЧИЗНЯНОГО СТРАХОВОГО РИНКУ

За сучасних умов розвитку світової економіки, під час постійного посилення глобалізаційних процесів, на ринку фінансових послуг все більше спостерігається зростання конкурентної боротьби, що в свою чергу зумовлює суб'єктів ринку здійснювати постійний пошук ефективних механізмів конкуренції. Так, одним із способів посилення конкурентних позицій виступає налагодження взаємовідносин між головними учасниками ринку фінансових послуг, зокрема, страховими компаніями та банківськими установами. Варто вказати, що співпраця страховиків та банків у формі bancassurance сприяє покращенню бізнес-процесів, збільшенню асортименту фінансових послуг та спрощенню процесу їх надання. Саме тому bancassurance може стати перспективною формою співпраці в контексті максимізації прибутку не тільки для обох сторін, а й для вітчизняної економіки загалом.

В Україні bancassurance лише починає розвиватися, але вже окремі аспекти розвитку «банкостархування» висвітлені в працях багатьох науковців, серед яких В. Кремень [4, с. 100] вважає, що bancassurance – це залучення банків у процес виробництва, маркетингу та розповсюдження страхових послуг. Наприклад, Н. Приказюк у своїй праці «Страхова система України: теорія, методологія, практика» [5] зазначає: «банкострахування – це юридично оформлена угода між банком і страховою компанією щодо задоволення потреб споживачів у страховому захисті (банківському обслуговування) через банківські (страхові) канали збуту». Крім багатьох визначень, спільною

ознакою співробітництва банків зі страховими компаніями є черпання вигоди через обидві сторони у вигляді зисків [1].

Варто вказати, що співпраця банків та страхових організацій «…пропонує безліч переваг для клієнтів, одна з яких – зручність. Банк – це єдине вікно для всіх фінансових потреб. Для банків і страхових компаній банківське страхування збільшує диверсифікацію доходів для банку та приносить більший обсяг і прибуток обом гравцям» [2, с. 15]. Також банки мають змогу отримати додаткову комісійну винагороду, розширити клієнтську базу, знизити вартість послуг та можливість комплексного обслуговування всіх клієнтів, отримати доступ до страхових резервів страхової організації, мінімізувати власні ризики і зменшити витрати на ведення банківського бізнесу. Страхові ж компанії отримують можливість доступу до загальної бази клієнтів, можуть використовувати бренд або репутацію банку, також зменшують витрати фінансових ресурсів на просування та реалізацію страхових продуктів та підвищують ефективність роботи своїх мереж.

Тож для подальшого дослідження співпраці банків та страхових компаній варто зробити SWOT аналіз співпраці досліджуваних установ з позиції банків та страхових організацій (табл. 1).

Так, після проведеного аналізу переваг та недоліків, вигід та загроз співпраці банків та страхових компаній, можна зробити висновок, що дана співпраця є надзвичайно вигідною не тільки з обох сторін, для банків це отримання значної частини фінансових прибутків від розміщення фінансових резервів, для страховиків – зростання частки ринку, що у довгостроковій перспективі зрівняє вагомість обох учасників, а також зменшення витрат на просування цих послуг та підвищення ефективності власних мереж, а й для споживачів відповідних фінансових продуктів у контексті зручності отримання якісних послуг чи то в банківській установі, чи то у страховій компанії.

Таблиця 1

SWOT аналіз співпраці банківських установ та страхових організацій

З позиції банків	
Переваги	*Недоліки*
Гарантійне повернення кредиту у випадку знищення заставного майна. Отримання нової депозитної бази. Збільшення асортименту пропонованих послуг. Висока рентабельність інвестицій	Додаткове навантаження на клієнта. Короткострокове збільшення витрат. Збільшення кількості довгострокових витрат. Інвестиції мають переважно довгостроковий характер та обмежену ліквідність
Потенційні вигоди	*Загрози*
Максимізація задоволення клієнта. Формування образа банку як частини фінансової групи. Оптимізація кредитних ризиків банку	Зв'язок ефективності банківського інституту із успішністю страхової компанії. Відсутність розуміння нового типу послуг у працівників банку. Ринкові та інвестиційні ризики
З позиції страхових компаній	
Переваги	*Недоліки*
Отримання нових каналів дистрибуції для своїх фінансових продуктів. Залучення фінансово потужного партнера. Збільшення різноманіття пропонованих фінансових послуг	Короткочасне зростання видатків. Необхідність розміщення значних коштів на депозиті партнера. Відсутність диверсифікації джерел збуту. Залежність від ситуації на кредитному ринку
Потенційні вигоди	*Загрози*
Отримання лояльного клієнта. Фінансова допомога. Можливість отримання значної частки ринку. Можливість доступу до баз даних.	Тиск банківської установи. Повна залежність від видачі кредитів. Обмеження для інвестицій страховика

Джерело: [3, с.136].

Отже, підсумовуючи все вище наведене, можна зробити висновок, що bancassurance в Україні є досить перспективним напрямком та поступово розвивається, але на жаль, далеко не в класичній його формі, де банк виступає повноцінним каналом збуту страхових продуктів, а лише найчастіше у формі страхування предметів застави. Незважаючи на це, подальший розвиток співпраці банків та страховиків може стати потужним підґрунтям для стабільного зростання фінансового ринку, формування прозорих фінансових відносин, де головним пріоритетом буде захист інтересів споживачів даних послуг та зміцнення їх довіри до відповідних інституцій, а також покращення добробуту населення та країни в цілому. Тому варто окреслити основні

рекомендації у напрямку розвитку bancassurance в Україні: вдосконалення нормативно-правового регулювання діяльності банківських установ та страхових організацій, встановлення єдиного мегарегулятора на ринку, забезпечення прозорості та передбачуваності державної політики щодо ринку фінансових послуг, а також ведення «чесної гри» зі сторони страховиків та банків, що в свою чергу призведе до збільшення довіри населення да цих фінансових посередників, поліпшення стану інвестиційного клімату та економіки загалом, а також зниження вартості кредитних ресурсів для створення підґрунтя у розвитку банкострахування в Україні.

Список використаних джерел

1. Bednarczyk H. T. & Korzeniowska A. Sektor bankowy i ubezpieczeniowy w dobie niestabilności. *Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej*. 2018. S. 35=36.

2. Агрес О. Г., Томашевський Ю. М. Bancassurance як вигідна модель співпраці банків і страхових компаній. *Економічний вісник. Серія: фінанси, облік, оподаткування.* 2020. №5. С. 13-21.

3. Кальченко О., Лисиця А. Сучасні тенденції та перспективи розвитку банківсько-страхової інтеграції в Україні. *Проблеми і перспективи економіки та управління.* 2018. №1 (13). С. 132-133.

4. Кремень В. М. Особливості використання концепції «bancassurance» у діяльності фінансових конгломератів. *Економічний простір*. 2008. №20. С. 99-106.

5. Приказюк Н.В. Страхова система України: теорія, методологія, практика: монографія. Київ. Логос, 2017. 611 с.

Голишевський Андрій Олегович,
здобувач вищої освіти
2 курсу групи ПБК-19-8
ННІ права
Мельник Олена Володимирівна,
к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту
Університет державної фіскальної служби України
м. Ірпінь, Україна

ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ В СИСТЕМІ ОЦІНКИ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА

Умовою життєдіяльності й основою стабільності стану підприємства в ринковій економіці є його стійкість. Ефективне управління фінансовою стійкістю дає змогу підприємству адаптуватися до умов зовнішнього середовища та контролювати ступінь його незалежності від зовнішніх джерел фінансування. Для цього необхідна побудова механізму забезпечення фінансової стійкості підприємства з метою організації ефективної системи взаємодії всіх елементів, які беруть участь у процесі управління фінансовою стійкістю підприємства.

Саме тому достатньо актуальним і своєчасним є завдання дослідження механізму забезпечення фінансової стійкості підприємства.

Проблему оцінки фінансової стійкості підприємства досліджувало безліч вчених-економістів як вітчизняних, так і зарубіжних, зокрема Н.П. Борецька, І.Б. Висоцька, Н.М. Гапак, Т.В. Донченко, Н.О. Ковальчук, В.М. Кремень, О.М. Мельник, Н.М. Притуляк, Р.Р. Табєєва та ін.

Фінансова стійкість — це здатність суб'єкта господарювання функціонувати і розвиватися, зберігати рівновагу своїх активів і пасивів у зовнішньому і внутрішньому середовищі, яке змінюється, що гарантує його постійну платоспроможність та інвестиційну привабливість у межах припустимого рівня ризику [1, с. 63].

Оцінювання фінансової стійкості підприємства передбачає проведення об'єктивного аналізу величини та структури активів і пасивів підприємства і

визначення на цій основі його фінансової стабільності і незалежності, а також аналізу відповідності фінансово-господарської діяльності підприємства цілям його статутної діяльності.

На фінансову стійкість підприємства впливають такі фактори:

- стан підприємства на товарному ринку;
- конкурентоспроможність продукції (робіт, послуг);
- ділова репутація підприємства;
- залежність підприємства від зовнішніх інвесторів і кредиторів;
- наявність неплатоспроможних дебіторів;
- ефективність господарських і фінансових операцій [2, с. 370].

Стратегія управління фінансовою стійкістю має відповідати вимогам антикризового управління фінансами підприємства і передбачати раціоналізацію обігу обігових засобів та оптимізацію структури джерел їх фінансування.

Проблему підвищення фінансової стійкості будь-якого підприємства можна вирішити передусім за рахунок збільшення наявності власних оборотних коштів, що досягається в процесі збільшення обсягу реалізації якісної продукції, виконаних робіт і наданих послуг, розмірів прибутку та підвищення рівня прибутковості підприємства в цілому.

На сьогоднішній день одним із способів підтримання рівня фінансової стійкості на високому рівні є диверсифікація діяльності. Позитивним аспектом такої диверсифікації є те, що за збитковості основного виду діяльності у зв’язку з конкуренцією, кризою, дефіцитом ресурсів чи іншими можливими факторами вирівняти положення може додаткова діяльність. Процес вирівнювання полягає в тому, що підприємство направляє частину фінансових ресурсів із допоміжних видів діяльності в основну, підтримуючи тим самим необхідний рівень фінансової стійкості [3, с. 75].

В умовах складної фінансово-економічної ситуації в Україні, яка пов'язана з зовнішніми глобальними проблемами та внутрішньою складною

соціально-економічною ситуацією, підприємствам необхідно вжити усіх можливих заходів щодо стабілізації фінансово-господарської діяльності. З цією метою доцільно рекомендувати:

- проводити постійний моніторинг та оперативний аналіз показників фінансового стану підприємства з урахуванням галузевих особливостей;
- удосконалити та стабілізувати фінансове та податкове законодавство;
- надати можливість використання пільгових кредитів для підприємств агропромислового сектору;
- удосконалювати інформаційно-методичне забезпечення аналізу та форми фінансової звітності, що дозволить підвищити аналітичні можливості та реальність оцінки майна;
- адаптувати закордонні методики аналізу фінансового стану до практики господарювання суб'єктів національного господарства [4].

Отже, застосування запропонованої методики аналізу й системи оцінних показників фінансової стійкості дозволить, виходячи з цілей та завдань аналізу, вибирати, підготувати й оцінити наявну інформацію, обгрунтовувати застосування обліково-аналітичних процедур і способів аналізу, проводити порівняльну оцінку рівня фінансової незалежності підприємств. Усе це певною мірою буде сприяти раціональній побудові функціональної системи фінансової стійкості підприємства.

Список використаних джерел

1. Борецька Н. П. Аналіз і прогнозування фінансової стійкості підприємства / Н. П. Борецька, К. В. Міщенко //Інвестиції: практика та досвід. – 2017. – № 20. – С. 63–66.

2. Ковальчук Н. О. Фінансова стійкість вітчизняних підприємств як передумова їх стабільного функціонування /Н. О. Ковальчук, Т. В. Руснак // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2016. – Вип. 11. – С. 368–371.

3. Юрій Е. О. Зміст управління ліквідністю в стабілізації діяльності підприємства // Вісник Одеського національного університету. Економіка, том 21. – Випуск 8(50). – 2018. – С. 73–77.

4. Рогоза С. А. Вплив факторів на фінансову стійкість підприємства [Електронний ресурс] / С. А. Рогоза. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/ 4_SND_2017/ Economics/10_12724.doc. htm.

Гульчевська Богданна Зеновіївна,
здобувачка І (бакалаврського) рівня вищої освіти,
спеціальність «Фінанси, банківська справа та страхування»,
Науковий керівник: Коляда Тетяна Анатоліївна,
к.е.н., с.н.с., доцент, доцент кафедри фінансів імені Л. Тарангул,
Університет державної фіскальної служби України
м. Ірпінь, Україна

НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОЕКТІВ І ПРОГРАМ

Фінансовий менеджмент проектів і програм ґрунтується на чітко розробленому нормативно-правовому забезпеченні, яке постійно оновлюється і вдосконалюється. Сам проектний менеджмент побудований на дещо модифікованій структурі і моделі розвитку економічних систем, нових функціях та методах управління фінансами, матеріальними ресурсами, персоналом тощо.

Одними з головних засад побудови правової основи фінансового менеджменту проектів та програм є конституційні норми. Саме Конституція України зароджує правовий простір, щоб вільне підприємництво могло розвиватися в країні, паралельно з цим формує попередні умови для використання фінансового менеджменту в економіці ринкового типу, як системи управління фінансами суб'єктів господарювання. Конституція України упорядковує та регулює право громадян на реалізацію всіх видів підприємницької діяльності.

Зовнішнє середовище, а саме його елементи, мають значний вплив на проект, формуючи зовнішні обмеження. Саме правовий фактор зовнішнього середовища, включає в себе закони та нормативні акти, права людини, права підприємництва, права власності тощо. Правовим забезпеченням є закони України, постанови Верховної Ради України, укази Президента України, накази, розпорядження, листи міністерств і відомств, статутні документи підприємства. Нормативним забезпеченням є інструкції, норми, нормативи, методичні вказівки та інше. Інформаційним забезпеченням є звітні бухгалтерські та статистичні документи, дані вибіркових спостережень тощо.

«Наприкінці 90-х років в Україні здійснено перші серйозні спроби реалізації проектного підходу до державного регулювання економіки. Основоположним законодавчим актом у сфері формування програм є Закон України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України», який було прийнято у березні 2000 року. У законі визначаються дефініції, принципи, на яких базується вітчизняне програмування, склад системи документів. Закон України «Про державні цільові програми», який було прийнято Верховною Радою у 2004 році, доповнює основоположний законодавчий акт у технічних питаннях» [3, с. 23].

Сучасний стан розвитку економічної системи України характеризується тим, що значна частина суб'єктів господарювання функціонує в умовах невизначеності та нестачі фінансових і матеріальних ресурсів, що не дає їм змоги здійснювати виробничу та фінансову діяльність, розвиватися.

Міністерство фінансів України відповідно до покладених на нього завдань формує та проводить у межах повноважень, передбачених законом, єдину державну фінансову політику щодо розвитку фінансового менеджменту проектів і програм.

Список використаних джерел

1. Бутко М. П. Проектний менеджмент: регіональний зріз: навчальний посібник / [М. П. Бутко, М. І. Мурашко, І. М. Олійченко та ін.] ; за заг. ред. М. П. Бутка. - К. : Центр учбової літератури, 2016. - 416 с.

2. Фінансовий менеджмент проектів і програм : навч. посіб. / В. П. Ніколаєв, Т. В. Ніколаєва, Г. І. Євтушенко, Л. О. Попович : 2-ге вид., допов. ; Університет державної фіскальної служби України. – Ірпінь, 2019. – 400 с. – (Серія «На допомогу студенту УДФСУ», т. 46). [Електронний ресурс]// – Режим доступу: http://ir.nusta.edu.ua/jspui/handle/doc/4434.

3. І. О. Школьник, В. М. Кремень, С. М. Козьменко та ін. Фінансовий менеджмент: навчальний посібник / За заг. редакцією д-ра екон. наук І. О. Школьник та канд. екон. наук В. М. Кремень. – Суми, 2014. – 427 с.

4. Закон України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України (ВВР). –2000 . – № 25. – с. 195. – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14#Text.

5. Закон України «Про державні цільові програми» [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України (ВВР). –2004 . – № 25. – с. 352. – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1621-15#Text.

Гришко Ірина Миколаївна,
здобувач вищої освіти
групи ФМБ 20-1
Університету ДФС України
Науковий керівник: Мельник Олена Володимирівна,
кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту
Університету ДФС України

ТРАНСФОРМАЦІЯ РОЛІ ТА ЗНАЧЕННЯ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ

В сучасних умовах ринкової економіки відбувається зміщення акценту з виробничого управління на фінансове, оскільки оцінити ефективність діяльності будь-якого суб'єкта господарювання можна шляхом зіставлення певних фінансових результатів. Будь-якому суб'єкту господарювання для збереження міцних ринкових позицій в умовах жорсткої конкуренції потрібно спиратися на раціональний фінансовий менеджмент. Адже саме від рівня організації фінансового менеджменту залежить, наскільки своєчасно, з мінімальними витратами, без втрати незалежності підприємство буде забезпечене коштами.

Для сталого розвитку Україна потребує обов'язкового системного вивчення і розвитку фінансового менеджменту, тому що, без цього неможливо надати якісні знання, а без його застосування на підприємстві ніяк не можна забезпечити ефективного та обґрунтованого здійснення аналізу фінансового стану підприємства і результатів його діяльності, планування і прогнозування розвитку підприємства тощо.

До основних проблем фінансового менеджменту можна віднести: некваліфіковане планування фінансово-господарської діяльності підприємства; нераціональне розпорядження грошовими ресурсами; помилкове ведення бухгалтерського обліку; неправильний розрахунок необхідної ресурсної бази для забезпечення потреб підприємства; необґрунтованість капіталовкладень; недостатньо ефективний підхід до формування податкової політики;

помилковість бачення ведення стосунків з інвесторами [1, с. 235]. Щодо вирішення цих проблем потрібно: розвивати систему контролю за якістю виробничих процесів, удосконалювати мотиваційні системи на підприємстві, запроваджувати новітні методи бюджетування та використовувати фінансові інновації.

Один із відомих у діловому світі експертів в галузі фінансового менеджменту Е. Хелферта, вважає, що будь-який бізнес можна подати як взаємопов'язану систему руху фінансових ресурсів, які викликані управлінськими рішеннями. Такий системний підхід є корисним, оскільки, він відображає фінансову природу усієї діяльності бізнесу, а також подає її у фінансово-економічних термінах. І саме у такому контексті слід вивчати фінансовий менеджмент, оскільки, як свідчить практика, жодне стратегічне або навіть і тактичне рішення менеджерів не буде виконане, якщо воно не підкріплене рухом фінансових ресурсів [2, с. 273].

Отже, ефективне управління діяльністю підприємства значною мірою визначається рівнем розвитку та забезпечення фінансового менеджменту. Це питання є особливо актуальним сьогодні, коли відбуваються докорінні зміни в галузі фінансових відносин, ускладнення ринкової ситуації, постійна зміна зовнішніх і внутрішніх чинників. Тому не зважаючи на отримані проміжні результати реформ, необхідно забезпечити їм політичну підтримку задля практичної реалізації всіх переваг фінансового менеджменту з урахуванням кращого зарубіжного досвіду та національних традицій [3, с. 50].

Список використаних джерел

1. Хринюк О.С., Маркіна Я.О. Основні проблеми фінансового менеджменту в галузі. *Сучасні проблеми економіки та підприємництва*. 2013. Випуск 12. С. 233-238.

2. Фінансовий менеджмент: навч. посіб.; за заг. ред. І. С. Лапіної. Одеса: Атлант, 2016. 313 с.

3. Коляда Т.А., Кузьменко Н.В. Управління корпоративними правами держави: оцінка ефективності та напрями реформування. *Бізнес Інформ*. 2019. №8. С. 45-52.

Дрезноль Діана Миколаївна,
здобувач вищої освіти 2 курсу,
Науковий керівник: Мельник Олена Володимирівна,
доцент кафедри менеджменту, к.е.н.
Університет державної фіскальної служби України

НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОЕКТІВ І ПРОГРАМ

Для початку, варто зазначити, що під терміном «фінансовий менеджмент» розуміється процес управління та організації фінансового забезпечення певної діяльності, що, в свою чергу, означає виконання контролю, керування та розпорядження фінансами, виділеними на реалізацію поставленого завдання, раціональним і розумним чином. Для такої діяльності в будь-якому підприємстві або робочому колективі існує штат працівників, що займаються безпосередньо фінансовим менеджментом. В даному випадку цей процес стосується виконання таких робіт як програми та проекти. В залежності від того, наскільки масштабний проект чи програма реалізуються, регулюється кількість задіяних в їх виконанні осіб, розмір фінансового забезпечення та, відповідно, розмір відповідальності.

Однак маю нагадати, що для будь-якої праці та дії існують певні норми і стандарти, за дотримання яких діяльність визнається правильною та належною. Це є загальне правило, що при будь-яких умовах застосовується в кожній сфері діяльності людини і тим більше стосується роботи підприємств а зокрема і фінансового менеджменту. Управління фінансами всього підприємства здійснюють, в будь-якому випадку, за певних умов і при встановлених стандартах, лише за виконання яких можливе існування підприємства в цілому, а саме такі як: інвестування в створення та розвиток підприємства, сплата

податків, здійснення банківських операцій, обіг валюти та цінних паперів, страхування тощо. А ці процеси відповідно контролюються та регулюються певними нормативно-правовими актами, кодексами та законами.

В першу чергу діяльність підприємств регулюється Конституцією України. Серед інших нормативно-правових актів присутні чинні закони України, укази Президента, накази та положення міністерств та відомств, установчі договори та статути підприємств, а саме: Господарський кодекс України, Цивільний кодекс України, Податковий кодекс України, ЗУ «Про банки і банківську діяльність», Інструкція НБУ «Про безготівкові розрахунки в Україні в національній валюті», Інструкція НБУ «Про порядок відкриття та використання рахунків у національній та іноземній валюті», ЗУ «Про інвестиційну діяльність», ЗУ «Про режим іноземного інвестування», ЗУ «Про цінні папери та фондовий ринок», ЗУ «Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг», ЗУ «Про страхування» та інші подібні акти.

На реалізацію програми або проекту завжди потрібні певні ресурси: персонал, засоби та гроші. А фінансовий менеджмент регулює використання головного з цих ресурсів – грошей. Багато з вищеперерахованих документів регулюють і фінансовий менеджмент програм та проектів. Для більшої наочності варто привести приклад: «У Німеччині фінансують велику кількість наукових проектів з державного бюджету. Велику кількість будівельних проектів фінансують за допомогою кредитів із різних джерел, щоб розділити ризик серед багатьох фінансистів. Багато проектів застраховані і, природно, страхові компанії визначають страхові премії на основі чинника ризику.» [2, с.16] – так зазначає в своїй праці учасник багатьох міжнародних проектів – Тріллєнберг Вілфрід. Тобто використовуючи наведений приклад можна провести аналогію: Україна також користується таким же способом вирішення фінансових питань, а отже доречно зазначити, що нормативно-правове забезпечення фінансового менеджменту програм та проектів є досить

розвиненим та багатим – як мінімум наявне його регулювання такими н-п актами, як: ЗУ «Про наукову і науково-технічну діяльність», ЗУ «Про інвестиційну діяльність», ЗУ «Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг», ЗУ «Про банки і банківську діяльність», Положення НБУ «Про кредитування», ЗУ «Про страхування».

В процесі фінансового менеджменту програм чи проектів перш за все потрібні працівники, які забезпечуються шляхом домовленості: один зобов'язується виконати роботу або надати матеріали, а друга – оплатити ці послуги. З цього слідує, що фінансовий менеджмент програм та проектів забезпечується Цивільним кодексом України, Трудовим кодексом України та Адміністративним кодексом України. Крім того будь-яка діяльність, пов'язана з використанням фінансів повинна бути оподаткованою, а це забезпечується Податковим кодексом України та контролюючий його дотримання ЗУ «Про аудиторську діяльність». А одне з джерел також ще зазначає, що «Запровадження програмно-цільового бюджетування передбачає наявність ефективної системи фінансового контролю, звітності та аудиту. Обов'язковим елементом є побудова систем моніторингу та оцінки програм і діяльності їх виконавців» [3, с.333] – тобто крім вже зазначених нормативно правових актів фінансовий менеджмент програм ще й регулюється з боку контролю інформації – а саме ЗУ «Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах».

Отже, проаналізувавши а вивчивши вище наведений матеріал ми можемо зробити висновки, що нормативно-правове забезпечення фінансового менеджменту програм та проектів э ґрунтовним та багатоаспектним. Тому без сумнівів можна зазначити, що це питання урегульоване з боку юриспруденції настільки, наскільки це взагалі можливо при наявному рівні розвитку права та соціуму.

Список використаних джерел

1. Фінансовий менеджмент проектів і програм : навч. посіб. / В. П. Ніколаєв, Т. В. Ніколаєва, Г. І. Євтушенко, Л. О. Попович : 2-ге вид., допов. ; Університет державної фіскальної служби України. – Ірпінь, 2019. – 400 с. – (Серія «На допомогу студенту УДФСУ», т. 46).

2. Chandra P. Financial Management, Theory and Practice. Delhi. McGraw-Hill, 2019. 1132 p.

3. Van Horne James C. Fundamentals of financial management / James C. Van Horne, John M. Wachowicz. – Edinburgh: Pearson Education Limited 2, 2016. – 1232 p.

Дудченко Вікторія Миколаївна,
здобувачка І (бакалаврського) рівня вищої освіти,
спеціальність «Фінанси, банківська справа та страхування»,
Університет державної фіскальної служби України
м. Ірпінь, Україна;
Науковий керівник: Коляда Тетяна Анатоліївна,
к.е.н., с.н.с., доцент, доцент кафедри фінансів імені Л. Тарангул,
Університет державної фіскальної служби України
м. Ірпінь, Україна

СУЧАСНИЙ СТАН ТА ВИКЛИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ

В сучасному менеджменті особливістю є те, що головною функцією є підприємницька. Для того, щоб успішно провадилась підприємницька діяльність необхідно впроваджувати новації. Керівник має бути освіченою людиною, який володіє знаннями з технології та організації виробництва. Сьогодні, нажаль, немає єдиного підходу до виміру ефективності управління персоналом. Проблема полягає в тому, що процес трудової діяльності персоналу і управління в тому числі, тісно пов’язані з виробничим процесом і його кінцевими результатами, соціальною діяльністю чи економічним розвитком організації [1, с. 47]. Управління персоналом вивчає людину в

єдності усіх її проявів, що впливають на виробничі процеси у рамках організації.

Сучасний стан українського менеджменту та його організаційна функція є недостатньо ефективною, оскільки ми маємо нижче середнього рівень продуктивності праці та відповідно такий же рівень якості праці на вітчизняних підприємствах, що відповідно впливає на опосередкований рівень конкурентоспроможність вітчизняних суб'єктів господарювання [2].

Наразі менеджмент українських компаній має низку не вирішених проблем, серед яких варто відзначити:

– самовпевненість – більшість керівників впевнені, що лише вони знають, як правильно діяти в тих чи інших умовах і до думки опонентів прислуховуватися зовсім не варто;

– більшість українських підприємств зосереджені лише на отриманні доходу. Для умов сьогодення це є дуже актуальним, оскільки дуже часто є недостатня творчість та духовність;

– відсутність соціальної відповідальності бізнеса, що безпосередньо пов'язана з методами керівництва підприємств. Тобто очільники бізнесу не намагаються бути відповідальними за продукт та/або послугу, яку вони надають;

– дуже мало хто з працівників бізнесу думає про своїх потенційних споживачів. Україна не має ще достатнього рівня ведення бізнесу з орієнтацією на клієнта, оскільки в сучасних умовах важливо вижити за будь-яку ціну та конкурувати на своєму сегменту ринку;

– також проблемою є створення конкуренції та відповідно жага до лідерства. Ми можемо бачити, які виникають проблеми в суспільстві, де люди не вміють співпрацювати в колективі і морально та фізично знищують свого конкурента;

– відсутність бажання керівництва створювати колективи, групи працівників, які будуть працювати злагоджено та продуктивно. Дуже часто

трапляються ситуації коли керманич не вважає за потрібно навчити своїх підлеглих, а натомість легко змінює персонал;

– значною проблемою є зосередженість на показниках, що називається «нічого особистого». Через цю зацикленість в досягненні визначених показників виникає проблема у відносинах та конфлікти;

– одна з найважливіших проблем – мотивація до змін, лише стара стабільність, яка присутня ще з радянських часів. Набагато простіше зосередитись на своїй посаді, «залишитись в кріслі», пишатись старими досягненнями і не думають про те, що можна створювати якісь нові проекти і йти вперед до нових перемог та цілей [3].

Сучасні науковці виділяють певні негативні риси менеджменту в Україні, а саме:

– висока потреба в менеджерах;

– нехтування довгостроковим плануванням у сфері управління;

– невміння імпортувати нові технологічні прийоми;

– брак навиків та компетенцій для розвитку інтелектуального потенціалу;

– недостатній професійний рівень директорів підприємств;

– низька корпоративна культура [4].

Отже, можна зробити висновок, що керівники мають зосередитись на найбільших проблемах сучасного менеджменту, зокрема управління персоналом, створення колективу задля продуктивності тощо. Об’єднання зусиль найвищого керівництва задля побудови соціально відповідального бізнесу стане конкурентною перевагою тих компаній, які хочуть залучити високо кваліфікованих спеціалістів, підвищити лояльність клієнтів і забезпечити підтримку довгострокового зростання капіталу та розвитку власного бізнесу.

Список використаних джерел

1. Коляда Т.А., Кузьменко Н.В. Управління корпоративними правами держави: оцінка ефективності та напрями реформування. *Бізнес Інформ*. 2019. №8. С. 45-52.
2. Лесечко М. Українська модель менеджменту. URL: http://sd.org.ua/news.php?id=7821.
3. Кисич А.О., Барба О.А. Інноваційні підходи в практиці управління персоналом конкурентоспроможного підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. № 16. С. 130-134.
4. Ільченко О. Смертні гріхи українського менеджменту, або що заважає досягти успіху. URL: http://blog.management.com.ua/item/1172.

Канцур Інна Григорівна,
к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту
Університет державної фіскальної служби України,
м. Ірпінь, Україна

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ БЮДЖЕТНИМ ПРОЦЕСОМ УКРАЇНИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

В сучасних мінливих та нестабільних умовах особливо гостро стоїть питання управління бюджетним процесом. Адже управління бюджетним процесом є одним із напрямів управлінської діяльності, який забезпечує цілісність управління фінансовою системою держави та реалізацію і досягнення її фінансових цілей. Фундаментальна роль відводиться оптимізації державного управління бюджетним процесом.

Так, вирішуючи означену вище проблему, перше, що потрібно зробити, це – приймати управлінські рішення, основою яких має бути ґрунтовний та глибокий аналіз очікуваних макроекономічних показників. Важливим моментом при цьому є розробка декількох сценаріїв прорахунків, що сприятиме

вибору найоптимальнішого варіанту виконання бюджету держави та попередженню зловживань у сфері бюджету [1].

В Україні не так давно запроваджено середньострокове бюджетне планування, що визначає інноваційність бюджетної політики, передбачає посилення бюджетної дисципліни та запровадження проактивного механізму управління бюджетними коштами, що сприятиме вчасному прийняттю рішень та забезпечить фінансову стабільність і зміцнення економічного зростання у середньостроковій перспективі [2].

Одним із ефективних, на нашу думку, способів управління бюджетним процесом в сучасних умовах є програмно-цільовий метод. Цей метод має ряд переваг, серед яких доцільно виділити наступні:

- високий рівень контролю за результатами, отриманими в результаті використання коштів з бюджету;

- інформування суспільства про те, на що були витрачені кошти з бюджету;

- чіткий розподіл відповідальності між виконавцями щодо реалізації та результатів виконання бюджетної програми;

- визначення ідентичних програм, які дублюють очікувані результати з можливістю виключення однієї з них із реалізації;

- оцінка діяльності кожного з учасників бюджетного процесу з метою

визначення частки їх участі в результатах, отриманих від реалізації бюджетних програм тощо [3].

Значно актуальним залишається питання контролю за цільовим використанням коштів бюджету. Найбільшими порушеннями є незаконне і нецільове використання бюджетних коштів на виконання державних цільових програм, завищення вартості будівельних робіт, незаконна передача державного чи комунального майна суб’єктам недержавної форми власності, порушення норм бюджетного законодавства, порядку розмежування доходів, заниження цін на реалізацію товарів і послуг тощо. Тому, формуючи нові підходи до управління бюджетним процесом в умовах євроінтеграції в

контексті контролю, доцільно, на нашу думку, робити акцент на реалізацію аудиту ефективності [1].

Таким чином, головними особливостями управління бюджетним процесом України в сучасних умовах господарювання є врахування очікуваних макроекономічних показників на основі глибокого аналізу, середньостроковість бюджетного планування, використання програмно цільового методу в управлінні бюджетним процесом та контроль за цільовим використанням коштів бюджету тощо.

Список використаних джерел

1. Канцур І.Г., Олешко А.А. Управління бюджетним процесом України в умовах євроінтеграції. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. № 2. 2020. с. 60-65. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/2_2020/12.pdf.

2. Канцур І.Г. Бюджетна стратегія як елемент управління економічним ростом України в умовах євроінтеграційного курсу. *Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України*: електронне наукове видання [Електронний ресурс]. Університет державної фіскальної служби України. гол. ред. М.О. Кужелєв. 2017. № 2. URL: http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/Znpnudps/index.html.

3. Inna H. Kantsur, Lyubov Ye. Hats, Tetiana B. Kharchenko, Olha V. Smahlo and Liudmyla V. Prokopets, Application of the Program-Target Method in Budget Management. International Journal of Management, 11 (5), 2020, pp. 1027-1035. http://www.iaeme.com/IJM/issues.asp?JType=IJM&VType=11&IType=5.

Кінц Крістіна Вікторівна,
Здобувачки І (бакалаврського) рівня вищої освіти,
спеціальність «Фінанси, банківська справа та страхування»,
Університет державної фіскальної служби України
м. Ірпінь, Україна;
Науковий керівник: Сокирко О.С.
к.е.н., доцент кафедри фінансів імені Л.Л. Тарангул,
Університет державної фіскальної служби України
м. Ірпінь, Україна

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ

В умовах ринкової економіки поступово відбувається зміщення акценту з тільки виробничого управління на управління фінансове, адже й оцінити ефективність діяльності будь-якого суб'єкта господарювання можна шляхом співставлення певних фінансових результатів, розраховуючи відповідні показники. Зберегти міцні ринкові позиції в умовах жорсткої конкуренції будь-якому суб'єкту господарювання можна, спираючись на фінансовий менеджмент.

Саме від рівня організації фінансового менеджменту залежить, наскільки своєчасно з мінімальними витратами і без втрати незалежності підприємство буде забезпечене коштами, необхідними для нормальної поточної господарської діяльності [3, с. 205].

Фінансовий менеджмент - це комплексна система принципів і методів розроблення та реалізації управлінських рішень, спрямованих на формування, розподіл і використання фінансових ресурсів підприємства й організацію його грошових потоків з метою досягнення оперативно-тактичних та стратегічних цілей [4].

Сучасний стан розвитку економічної системи України характеризуються тим, що значна частина суб'єктів господарювання функціонує в умовах невизначеності та нестачі фінансових і матеріальних ресурсів, що не дає їм змоги здійснювати виробничу та фінансову діяльність, розвиватися [5, с. 188].

Разом із цим, нестача активів у суб'єктів господарювання супроводжується низькою ефективністю їх управління. Усе це потребує від підприємств пошуку оптимальних методів формування та використання наявних факторів виробництва, нових напрямків їхнього розвитку.

Результати функціонування суб'єктів господарювання, посилення їх впливу на ринок, темпи розвитку визначаються типом механізму управління ресурсами. З огляду на це одним із найважливіших напрямків фінансової політики є розробка алгоритму підвищення результативності фінансової діяльності, оптимізації прибутковості, мінімізації ризиків.

До основних проблем фінансового менеджменту можна віднести: некваліфіковане планування фінансово- господарської діяльності підприємства; нераціональне розпорядження грошовими ресурсами; помилкове ведення бухгалтерського обліку; неправильний розрахунок необхідної ресурсної бази для забезпечення потреб підприємства; необґрунтованість капіталовкладень; недостатньо ефективний підхід до формування податкової політики; помилковість бачення ведення стосунків з інвесторами [1, с. 224].

Особливо актуальною є проблема розвитку фінансового менеджменту в Україні. По-перше, управління фінансами займає провідні позиції в системі управління господарською діяльністю, тому особливо потребує своєчасного та раціонального розподілу і використання фінансових ресурсів. По-друге, варто зазначити, що сучасна економічна ситуація в Україні особливо потребує якісного та професійного ведення фінансового менеджменту і формування дієвої фінансової стратегії.

Підсумовуючи вищесказане, зазначимо, що концепція фінансового менеджменту повинна бути направлена на формування цілісної системи знань про фінансові відносини в господарському процесі, розробку фінансового механізмів та технології управління фінансовою діяльністю суб`єкта господарювання [2, с. 234].

Список використаних джерел

1. Васьківська К. В., Сич О. А.Фінансовий менеджмент : навч. посіб. Львів, 2017. 236 с.
2. Хринюк О.С. Основні проблеми фінансового менеджменту в галузі / О.С. Хринюк, Я.О. Маркіна // Сучасні проблеми економіки та підприємництво. Київ. - Випуск 12. – 2017. – с. 233 – 238.
3. Ковальчук Н. О., Павлюк А.О. Антикризовий фінансовий менеджмент як основа управління фінансами вітчизняних підприємств. Економіка і суспільство. 2016. Вип. 3. С. 203–208.
4. Лук'янова О.М. Фінансовий менеджмент: сучасний стан та перспективи розвитку. URL: https://www.sworld.education/simpoz11/26.pdf (дата звернення: 15.02.2020).
5. Крутько М.А. Фінансовий менеджмент підприємств в сучасних реаліях міжнародної інтеграції .Журнал Харків. 2016. Випуск 177. С.186-191.

Клименко Дмитро Борисович,
доцент катедри банківської справи та фінансового моніторингу
Університет державної фіскальної служби України
м. Ірпінь, Україна

ЦИФРОВИЙ БАНКІНГ

Дедалі більше клієнтів поринають у нову віртуальну фінансову реальність, а неочікуваний коронавірусний карантин змушує банки та їх клієнтів ще швидше переходити в онлайн.

Банківські установи шукають баланс між сучасним трендом дистанційного обслуговування клієнтів і необхідністю утримувати розгалужені мережі, модернізувати відділення і запускати «мобільні банки».

Цифрові технології активно проникають у банківський бізнес і роблять фізичні приміщення зайвими для надання фінансових послуг. Цифровий банкінг означає інтеграцію фінансової установи в життя клієнта.

Дослідження Retail Banking: Digital Transformation & Disruptor Opportunities 2017–2020 показує, що до 2021 року кількість користувачів цифрового банкінгу досягне 3 млрд, що на 53 % більше, ніж у 2017 році. Інакше кажучи, приблизно 42 % населення планети дають свою згоду на таку «безшовну інтеграцію», яка насправді виглядає як «захват анонімної поведінки» (вислів Стюарта Білікса).

Що далі? Вочевидь, вже у 2030 році банківська справа набуде відмінного від теперішнього формату: щось із того, що ми маємо сьогодні, зміниться еволюційним шляхом, а щось стане кардинально іншим.

Хоча передбаченням на майбутнє завжди притаманна невизначеність, проте банківництво однозначно буде більш конкурентним, ефективним та інноваційним.

Банки, які займуть провідні позиції на завтрішньому ринку, розуміють переваги цифрових технологій, що змінюють спосіб роботи, життя та дії людей, а також максимально використовують це розуміння і набуті знання, щоб допомогти споживачам управляти своїм життям, яке стає все складнішим і більш фрагментованим.

Спонукає до роздумів те, яким чином банківська справа може ставати ефективнішою і досконалішою, позитивно впливаючи на споживачів, на їхнє користування сервісами для повсякденного життя та грішми, врешті, на їхній фінансовий добробут.

На порядку денному стоять питання:

- як зміняться банки в 2030 році?
- яким буде вплив технологій на модель роботи банків, продукти та послуги?
- якою буде банківська справа в 2030 році?
- портрет клієнта майбутнього.

Відповіді на ці питання лежать в площині дослідженнь в наступних напрямах:

- банки та фінансові організації мають використовувати кожний крок користувачів для цілковитого розуміння життя та потреб клієнтів та персоналізації запропонованих послуг за допомогою штучного інтелекту.
- роль банку полягатиме у тому, щоб визначити та запропонувати клієнту найбільш релевантний в даний момент сервіс, замовити та забезпечити його оплату.
- оплата продуктів та послуг стане «невидимою» для клієнтів (приклад — Uber).
- взаємодія з клієнтами буде максимально простою та зручною за допомогою голосу, біометрії та wearable devices.
- кредитні продукти стануть більш гнучкими та персоналізованими, а оцінка ризикованості позичальника ґрунтуватиметься на життєвих звичках та історії покупок.
- розвиток платформизації — банки створять цифрові платформи, на яких клієнти зможуть обирати серед запропонованих різними провайдерами сервісів ті, які найбільше відповідають їхнім запитам і максимально задовольняють їхні життєві потреби (приклад — Vchat в Китаї).
- цифрові валюти покращать зручність та швидкість платежів та дозволять запускати інноваційні послуги.
- традиційні банківські продукти будуть замінені контекстно-релевантними (доцільними в часі) фінансовими послугами. Будуть створені такі продукти, як, наприклад "Lifestyle Bundle", які об'єднають в єдиний платіж всі періодичні платежі домогосподарства.

Велику роль відіграватиме питання впевненості користувачів в захищеності їхніх даних та їх цільового використання, кібербезпека використовуватиме для захисту даних AI.

Наостанок зазначимо, що в Україні KPMG проводить стратегічні сесії для наших клієнтів, які мають за мету надати приклади застосувань нових технологій, специфічних саме для банківської сфери, надихнути керівництво

компаній на трансформацію, якої вимагає сучасний світ, та інтегрувати інновації в стратегію організації.

Список використаних джерел

1. Кльоба Л.Г. Цифровізація – інноваційний напрям розвитку банків. / Л.Г. Кльоба // Ефективна економіка, № 11, 2018. URL: http://www.economy.nayka.com.ua (дата звернення: 01.02.2021).

2. The future of digital banking. KPMG. URL: https://home.kpmg/content/dam/kpmg/ua/pdf/2019/09/future-of-digital-banking-in-2030-cba.pd.pdf (дата звернення: 01.02.2021).

Клюско Лідія Антонівна,
доцент кафедри банківської справи та фінансового моніторингу
Університет державної фіскальної служби України
м. Ірпінь, Україна

РОЗВИТОК ФІНАНСОВОГО МОНІТОРИНГУ ЯК СКЛАДОВОЇ СИСТЕМИ БАНКІВСЬКОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ

Фінансовий моніторинг – це сукупність заходів контролю фінансових операцій, які підлягають моніторингу і включають ідентифікацію, верифікацію клієнтів, ведення обліку таких операцій та збір відомостей про їх учасників. Його основне завдання полягає у здійсненні контролю за ризиковими фінансовим операціями задля упередження та виявлення спроб легалізації коштів, отриманих незаконним шляхом або фінансування тероризму.

На державному рівні фінмоніторинг регламентується Законом України «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення» 6 грудня 2019 року № 361-IX і його заходи стосуються виключно фінансових операцій [1].

Що стосується суб'єктів, які виконують функцію первинного фінансового моніторингу, то серед їх сукупності (страхові компанії, ломбарди, будь-які фінансові установи (в тому числі представництва іноземних), учасники ринку

цінних паперів, нотаріуси, адвокати, аудитори, бухгалтери, юристи та інші) саме банки, враховуючи специфіку своєї діяльності, посідають найвагоміше місце

Останнім часом, з прийняттям зазначеного закону значно удосконалюються та приводяться у відповідність до стандартів актуальних світових та європейських норм процедури фінансового моніторингу. На особливу увагу заслуговують наступні нововведення [2]:

– збільшено порогову суму фінансової операції, що підлягає фінансовому моніторингу з 150 000 грн до 400 000 грн. (для суб'єктів, які надають послуги у сфері азартних ігор – 30 000 грн.);

– зменшено кількість ознак (з 17-ти до 4-х), за наявності хоча би однієї з яких фінансова операція підлягає обов'язковому фінансовому моніторингу і про яку первинні суб'єкти повідомляють Державну службу фінмоніторингу. В той же час якість і дієвість цих ознак є значно вищою. Так:

1) зарахування або переказ коштів, надання або отримання кредиту (позики), здійснення інших фінансових операцій у разі, якщо хоча б один із учасників фінансової операції або банк такого учасника знаходиться в державі , що не виконує чи неналежним чином виконує рекомендації міжнародних організацій, задіяних у сфері боротьби з легалізацією (відмиванням) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванням тероризму чи фінансуванням розповсюдження зброї масового знищення;

2) фінансові операції з публічними діячами;

3) фінансові операції із переказу коштів за кордон, в тому числі, до держав, віднесених Кабінетом Міністрів України до офшорних зон;

4) фінансові операції з готівкою (внесення, переказ, отримання коштів);

– запроваджено перехід до ризик-орієнтованого підходу при здійсненні фінансового моніторингу, суть якого полягає у визначенні (виявленні) та оцінці ризиків легалізації доходів, а також вжиття відповідних заходів щодо їх упередження та мінімізації відповідно до методики Національної оцінки

ризиків, рекомендацій та типологічних досліджень Держфінмоніторингу. Очевидно, що ризик-орієнтований підхід замінить тотальний контроль за фінансовими операціями, що допоможе зменшити бюрократичні процедури при ідентифікації та верифікації клієнта;

– запроваджено механізм належної перевірки, що включає в себе: ідентифікацію та верифікацію клієнта, встановлення кінцевого бенефіціарного власника клієнта, мети та характеру майбутніх ділових відносин або проведення фінансової операції і. в разі необхідності, про джерело її коштів;

– спрощено, за рахунок запровадження дистанційного механізму, процедуру верифікації клієнтів з метою перевірки ідентифікаційних даних особи або з метою підтвердження даних, що дають змогу встановити кінцевих бенефіціарних власників. чи їх відсутність. Разом з тим, значно посилено вимоги до виявлення кінцевих бенефіціарів;

– запроваджено нові підходи до роботи з публічними діячами, які виконують або виконували визначені публічні функції не залежно від будь-якого строку. Відтак, статус «публічного діяча» є пожиттєвим, але при цьому зменшується перелік осіб, які вважаються членами його сім'ї;

– визначені нові вимоги до процедури переказу коштів окремо за сумою до 30 000 грн і понад вказаний розмір як в межах України, так і за кордон;

– вдосконалено процедури «замороження» активів, тобто заборону на здійснення переказу, конвертування, розміщення, руху активів, пов'язаних з тероризмом та його фінансуванням, розповсюдженням зброї масового знищення та його фінансуванням, на основі резолюцій Ради Безпеки ООН, рішень іноземних держав, суду.

– посилено відповідальність в частині збільшення штрафів та відшкодування шкоди особами, які порушили закон.

Отже, все це зумовлює необхідність запровадження суттєвих змін до банківського менеджменту як окремої установи, так і банківської системи в цілому [3].

В кінцевому підсумку варто відзначити, що вищевикладені законодавчі положення значною мірою сприяють удосконаленню законодавчої бази у сфері фінансового моніторингу і, своєю чергою, підвищенню ефективності служби фінансового моніторингу України у процесі протидії легалізації незаконних доходів, фінансуванню тероризму та зброї масового знищення.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення» від 6 грудня 2019 року № 361–IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/361-20#top .

2. Фінансовий моніторинг в Україні по-новому:: чого очікувати. ? URL: https://biz.ligazakon.net/analitycs/192891_fnansoviy-montoring-v-ukran-po-novomu-chogo-ochkuvati.

3. Клюско Л.А. Финансовый мониторинг и комплаенс-контроль в банках. Сборник научных трудов Донецкого национального университета. Финансы, учёт, банки. 2014. № 1 (20). С. 38 – 49.

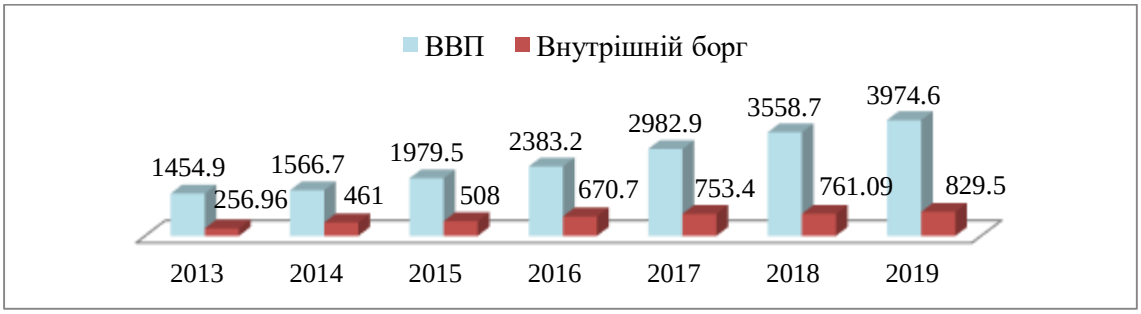
Коляда Тетяна Анатоліївна,
доцент кафедри фінансів імені Л.Л. Тарангул
Університет державної фіскальної служби України
м. Ірпінь, Україна

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ОВДП ЯК ІНСТРУМЕНТУ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМ БОРГОМ УКРАЇНИ

У незалежній Україні з виникненням державної заборгованості постало питання про необхідність формування дієвої системи управління державним боргом, як невід’ємної складової публічних фінансів. При цьому ОВДП виступають інструментом формування внутрішнього державного боргу.

Функціонування ринку державних боргових зобов'язань забезпечує акумулювання фінансових ресурсів, необхідних для покриття дефіциту бюджету та, залежно від напрямків їх витрачання, можуть відступати джерелом державних інвестицій в економіку країни. Основною якісною характеристикою навантаження внутрішнього державного боргу на бюджет країни є співвідношення абсолютного розміру внутрішньої заборгованості до ВВП (*рис. 1*). За 2013-2019 рр. середня частка внутрішнього державного боргу від ВВП становить 24,1%.

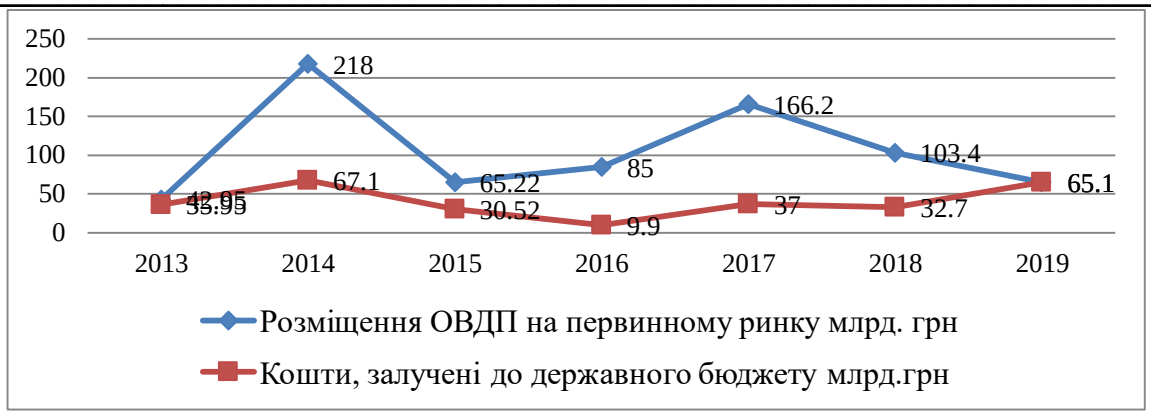
Проаналізуємо ефективність управління державним боргом та здійснимо оцінку боргового навантаження на економіку України за 2013-2019 роки. Визначальною ознакою цього періоду є поступова переорієнтація вектору запозичень із зовнішніх ринків на внутрішній, що свідчить, як про зміни в практиці формування та управління державним боргом України, так і про негативний вплив пандемії COVID-19 на міжнародні фінансові ринки, що спричинило зростання вартості позикового капіталу та зменшення його обсягів через рецесію у більшості провідних країн світу, фінансові організації яких виступали головними вітчизняними кредиторами.



Джерело: складено за даними [1].

Рис. 1. Динаміка внутрішнього державного боргу та ВВП України за 2013-2019 рр., млрд. грн.

Здійснимо аналіз динаміки розміщення ОВДП на первинному ринку в Україні за період 2013-2019 рр. (*рис. 2*).



Джерело: складено за даними [2].

Рис. 2. Динаміка розміщення ОВДП на первинному ринку в Україні та залучених коштів, за період 2013-2019 рр., млрд. грн.

З наведеного графіку видно, що показник залучених коштів до бюджету значно нижчий за обсяг ОВДП на первинному ринку, проте у 2019 році обсяг по обох величинах збігається. Максимальні значення показників були у 2014 році: 218 млрд. грн – ОВДП на первинному ринку і 67,1 млрд. грн – залучені кошти до бюджету, далі у 2015 році спостерігаємо різке падіння, що стало наслідком нестабільної ситуації в країні [3, с. 263].

Через насичення внутрішнього фондового ринку державними цінними паперами відбулося різке зростання дохідності ОВДП з 8% у 2013 році до 19,7% у 2019 році, що спричинило приплив на ринок державних запозичень спекулятивного капіталу, який за рахунок «ефекту витіснення» унеможливив розвиток ринку корпоративних цінних паперів, оскільки за таких умов вони не могли конкурувати з державними цінними паперами за рівнем дохідності. Це негативно вплинуло на кредитування реального сектору економіки комерційними банками, котрі замість надання кредитів підприємствам спрямовували кошти на купівлю ОВДП, що призвело до дестабілізації валютного ринку та погіршення платіжного балансу країни. Одночасно висока дохідність за ОВДП спричинила навантаження на Державний бюджет України (частка видатків на обслуговування державного боргу у 2019 році становила 12,54% від загальної суми видатків державного бюджету).

Поряд з цим, ОВДП є важливим інструментом економічного регулювання. Однак необхідно усунути негативні чинники, що притаманні вітчизняному внутрішньому ринку державних цінних паперів, що стримують його розвиток, зокрема таку небезпеку, як «моральний ризик» (moral hazard), що має значний вплив на довіру інвесторів до політики уряду країни та формує обмеження попиту на обсяг державних цінних паперів у майбутньому.

Список використаних джерел

1. Аналіз структури та розміру державного боргу в проекті державного бюджету України на 2019 рік. URL: https://feao.org.ua/wp-content/uploads/2018/10/2018-10-09_budget2019_debt_md-1.pdf.
2. Офіційний сайт Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку. URL: http://www.ssmsc.gov.ua.
3. Бенч Л.Я., Коляда Т.А., Бай А.О. Функціонування ринку внутрішніх державних запозичень в Україні. Бізнес Інформ. 2020. №6. С. 259-266.

Кужелєв Михайло Олександрович,
д.е.н., професор,
директор ННІ фінансів, банківської справи
Університету державної фіскальної служби України,
м. Ірпінь, Україна

ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ НА ПІДПРИЄМСТВІ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

Забезпечення ефективного управління діяльністю підприємства певною мірою визначається рівнем фінансового менеджменту. Враховуючи дію різноманітних чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, питання фінансового менеджменту на підприємстві особливо актуалізується і набуває важливого значення в теоретичному та практичному аспектах. Адже задля досягнення основної мети діяльності підприємства надзвичайно важливим є ефективне управління фінансовими ресурсами, яке засновано на використанні

принципів фінансового менеджменту.

В умовах нестабільного економічного середовища виникає необхідність постійного моніторингу тактичних та стратегічних цілей, балансування між стабільністю та змінністю кінцевих результатів діяльності підприємства. Для цього потрібно забезпечувати стратегічну гнучкість або здатність підприємства до формування управлінських заходів та швидко реагувати на зовнішні зміни для одержання певних конкурентних переваг [1].

Ефективний фінансовий менеджмент, заснований на взаємопов'язаній системі принципів сприяє формуванню злагодженої системи управління, взаємозв'язку різних сфер управління підприємством, зростанню ресурсного потенціалу підприємства, його продуктивності та забезпечує постійне накопичення власного капіталу. Отже, комплексне урахування принципів фінансового менеджменту на підприємствах буде сприяти підвищенню ефективності його діяльності [2].

Фінансовий менеджмент можна визначити як систему принципів, засобів та форму організації грошових відносин на підприємстві, яка спрямована на управління його фінансово-господарською діяльністю та оптимізацію обігу його грошових коштів.

Доцільно відмітити, що фінансовий менеджмент являється складною, динамічною й водночас відкритою системою управління фінансовими потоками підприємства. Складність системи пояснюється неоднорідністю й структурною різноманітністю її складових елементів та різнохарактерністю зв'язків між ними. Динамічність фінансового менеджменту визначається тим, що він знаходиться в змінному середовищі руху фінансових ресурсів, коливаннях попиту і пропозиції на капітал. Відкритість системи означає постійний її обмін із зовнішнім середовищем [3].

У сучасних умовах розвиток фінансового менеджменту спрямований на вирішення передусім таких ключових проблем: обґрунтування принципів та моделей фінансового забезпечення стійкого функціонування підприємства;

вдосконалення системи методів фундаментального аналізу кон'юнктури фінансового ринку з урахуванням специфіки функціонування окремих його видів і сегментів; активна розробка нових фінансових інструментів і фінансових технологій у сфері управління фінансами підприємств; розвиток інформаційних технологій у сфері фінансового ринку та фінансів підприємств; інтеграція теоретичних висновків і методичного апарату фінансового менеджменту та управлінського обліку; поглиблення методів оцінки інвестиційної привабливості окремих фінансових активів; вдосконалення методів оцінки і формування ефективної системи управління фінансовими ризиками, які можуть виникнути на підприємстві; конкретизація положень і методів стратегічного менеджменту в процесі формування методологічних основ розробки фінансової стратегії підприємства; розробка функціональних обов'язків для всіх учасників організаційної системи управління фінансами на підприємстві, спрямованими на те, щоб забезпечити виконання принципів управління, нормативів ефективного фінансового менеджменту, виконання всіх бізнес-процесів, їх корегування й адаптацію враховуючи зміну зовнішнього і внутрішнього середовища [4].

Отже, для підвищення ефективності діяльності будь-якого підприємства передусім необхідним є удосконалення системи фінансового менеджменту, від якого певною мірою залежить стабільне функціонування, сталий розвиток та конкурентоспроможність підприємства. Зважаючи на це, необхідною умовою є злагоджена організація роботи з управління фінансовими ресурсами, що забезпечить прийняття оптимальних управлінських рішень. Також для досягнення ефективної системи управління фінансовими ресурсами на підприємстві варто враховувати такі вимоги, як: існування причинно-наслідкових зв'язків між елементами системи; динамічність; володіння параметром, вплив на який уможливлює зміни перебігу економічного процесу.

Список використаних джерел

1. Zherlitsyn D. M. Formalization of dynamic relations between enterprise

financial indicators. *Independent Auditor*. № 16 (II). 2016. P. 18–26.

2. Степанюк Н. А. Ефективність застосування принципів фінансового менеджменту в управлінні підприємством. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2013. Вип. 11. С. 171–175.

3. Кужелев М. А. Аналитическая обработка и анализ финансовой информации. *Финансы, учет, банки (сб. науч. тр.).* 2001. Вып. 5. С.36–41.

4. Інноваційна модернізація менеджменту в умовах глобальної нестабільності : монографія / за заг. ред. А. Ю. Горбового; М. О. Кужелєв, С. В. Онишко, В. І. Куценко, А. А. Олешко, М. В. Гусятинський, А. А. Халецька та ін.; Ун-т державної фіскальної служби України. Ірпінь-Білосток, 2018. 305 с.

Ліщук Уляна Вікторівна,
здобувач вищої освіти
групи ПБЦ 19-3
ННІ права Університету ДФС України
Науковий керівник: Мельник Олена Володимирівна,
к. е. н., доцент кафедри
менеджменту

НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

На даному етапі розвитку України, як конкурентоспроможного суб’єкта міжнародних економічних відносин, та беручи до уваги необхідність побудови стабільної ринкової економіки, важливим процесом є ефективне управління фінансам. Така ситуація вимагає чіткої регламентації фінансового менеджменту, як галузі безпосередньо спрямованої на ефективне використання фінансових ресурсів.

Розглядаючи нормативно – правове забезпечення фінансового менеджменту, варто зазначити, що Конституція України є основоположним актом для даної сфери.

Нормами Конституції передбачено право кожного громадянина України на підприємницьку діяльність, яка не заборонена законом, разом з тим держава забезпечує захист конкуренції у підприємницькій діяльності, забороняє зловживання монопольним становищем на ринку, захищає права споживачів, здійснюючи контроль за якістю і безпечністю продукції та усіх видів послуг і робіт, сприяє діяльності громадських організацій споживачів [1, ст. 40].

Таким чином, забезпечуючи вільний розвиток підприємницької діяльності, Конституція створює простір для застосування фінансового менеджменту.

Крім того нормативно-правовою базою для регулювання фінансового менеджменту слугують чинні закони України, укази та розпорядження Президента України, постанови Кабінету Міністрів України, накази та положення міністерств і відомств, установчі договори та статути підприємств [2, ст. 24].

Поштовхом для покращення регулювання фінансового менеджменту стало упорядкування законодавства про підприємництво в Господарському кодексі України. Даний кодекс визначає базові положення господарювання в Україні, та регламентує відносини, що виникають між суб’єктами господарювання у процесі здійснення їх діяльності .

На сьогодні відбувається активне удосконалення Господарського кодексу, зокрема було прийнято проект закону "Про внесення змін до Господарського кодексу України щодо усунення правових колізій у вимогах до статуту товариств з обмеженою та додатковою відповідальністю", а також подано на розгляд законопроект, що має на меті узгодити певні положення Господарського кодексу з Цивільним кодексом України. Значна частина положень поданого законопроекту присвячена усуненню недоліків в регулюванні конкуренції у підприємницькій діяльності.

Важливе значення для діяльності фінансового менеджменту має регламентування фінансово-майнових відносин підприємств. Правове

забезпечення даного аспекту покладається на Цивільний кодекс України, котрий визначає базові положення права власності, його суб'єктів, використання власності для підприємницької діяльності, а також розділяє форми власності в Україні. Варто зазначити, що раніше частину цих питань, регулював Закон України «Про власність», який втратив чинність внаслідок прийняття Цивільного кодексу України.

Згідно з нормами Податкового кодексу України підприємства мають певний перелік обов'язків, що у більшості вимагають прозорого та чіткого звітування про ведення обліку прибутків та витрат підприємства, з метою отримання до державного бюджету належної суми податків, а також інформування споживачі про дійсний фінансовий стан та результати діяльності підприємства [3]. Правила складання та подання такого звіту зазначені у законі України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні».

В цілому податкове законодавство є досить нестабільним, що певним чином перешкоджає веденню підприємницької діяльності, адже досить нелегко вслідкувати за усіма змінами та поправками, які вносяться. Проте заміна значної кількості законів на Податковий кодекс України значно спростила регулювання фінансового менеджменту.

Отже, характеризуючи нормативно – правове забезпечення фінансового менеджменту в України, слід звернути увагу на те, що дана сфера не регулюється одним чи кількома нормативно-правовими актами, але має чималий перелік правил передбачених різними галузями чинного законодавства. Нині ми маємо позитивну тенденцію кодифікації або ж удосконалення чинних актів, які регулюють фінансовий менеджмент, що значною мірою полегшує існування та діяльність цієї галузі .

Список використаних джерел

1. *Конституція України* від 28.06.1996, №254к/96-ВР[Електронний ресурс]: за ред. від 01.01.2020//Законодавство України: інформ.-пошук. система.

– Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text.

2. Крамаренко Г.О. Фінансовий менеджмент. Київ. Центр навчальної літератури, 2019. 520 с.

3. *Податковий кодекс України* від 02.12.2010, № 2755-VI[Електронний ресурс]: за ред. від 01.01.2021//Законодавство України: інформ.-пошук. система. – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text.

Лучук Анастасія Михайлівна,
здобувач першого (бакалаврського) рівня
вищої освіти
Університет державної фіскальної служби України
м. Ірпінь, Україна
Науковий керівник: Мельник Олена Володимирівна,
к. е. н., доцент кафедри
менеджменту

НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСІВ ІНОЗЕМНОГО ІНВЕСТУВАННЯ В УКРАЇНІ

Нормативно-правове регулювання визначається як діяльність держави (уповноважених органів) з видання юридичних норм поведінки людей, обов'язкових для виконання, яка підтримується громадською думкою та забезпечується можливостями державного апарату. Предметом нормативно-правового регулювання є вдосконалення функціонування управлінських інститутів, формалізації взаємовідносин, які складаються в процесі вирішення суспільних та приватних проблем.

Метою даної роботи є вивчення нормативно-правового забезпечення процесів іноземного інвестування в Україні.

Питання правового регулювання залучення іноземних інвестицій постійно перебувають у полі зору українських вчених, таких як Б. Данилишин, О. Дацій, А. Мерзляк, А. Пересада, О. Решевець, М. Чумаченко. Серед

зарубіжних вчених являють інтерес праці Г. Бірмана, С. Брю, Д. Дарнінга, І. Кембелла, Д. Мілера, П. Самуельсона, С. Фішера, Д. Хікса, Р. Холта, С. Шмідта та ін.

Діяльність у галузі правового регулювання базується на впровадженні передових методів та розповсюдженні правових норм, що регулюють відносини між державою та суспільством. Відповідно до визначеного ними правового статусу та розподілу повноважень між органами державного управління. Це створює умови для чіткого регулювання, встановлення та практичної реалізації відносин громадства та координації між усіма учасниками процесу державного управління [2, с. 73].

Форми нормативно-правового регулювання включають Конституцію, закони, укази Президента, підзаконні правові нормативні акти. У структурі правових норм, законодавчих органів, нормативного визначення елементів, нормалізації внутрішньої системи регулюється процес самоврядування, а також реалізація закону про адміністративний процес [1, с. 130-131].

Розглянемо сформованість та цілісність нормативно-правового регулювання діяльності у сфері іноземних інвестицій.

Нормативно-правове забезпечення інвестиційної політики в Україні було засновано в 1991 році українським законом «Про інфестиційну діяльність». Це порушує питання створення належних умов для інвесторів у сферах пріоритетів, у сферах податкової, кредитної, дисконтної, цінової політики, а також державної фінансової підтримки, регулювання інвестиційної діяльності шляхом виконання державних замовлень на місцях., а також інвестиційне будівництво, інвестиційний страховий захист [3].

Характеристики режиму іноземних інвестицій на українських землях були створені українським законодавством, а саме Законом України «Про режим іноземного інвестування» від 19.03.1996 р. № 93/96-ВР . Положення цього закону повинні регулювати відносини, зокрема державні гарантії захисту

іноземних активів, державну реєстрацію та контроль інвестицій, діяльність підприємств з іноземними інвестиціями, вирішення суперечок тощо.

До того ж, прийнято Закон України «Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків» від 16.07.1999 р. № 991-XI, що визначив правові та економічні засади запровадження та функціонування спеціального режиму інноваційної діяльності технологічних парків.

Слід зазначити, що важливою частиною вітчизняного законодавства є міжнародно-правова практика, учасником якої є Україна: багатосторонні міжнародні договори, конвенції, які одночасно захищають іноземні інвестиції та вирішують інші питання. Ці документи, зокрема, включають Конвенцію про врегулювання інвестиційних суперечок між державами та іноземцями від 18.05.1965 р., яку було ратифіковано у березні 2000 р., що надало іноземним інвесторам можливість захищати свої права в Міжнародному центрі з врегулювання інвестиційних спорів у Вашингтоні (США).

Загалом нормативна база, що регулює інвестиційний процес, не має самостійності. Основним її недоліком є відсутність законодавства, яке чітко окреслювало б роль центральних та місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування в процесі залучення іноземних інвестицій. Такі повноваження неоднозначні і визначені в різних частинах закону, що зменшує ефект від їх реалізації.

Прискорення іноземної інвестиційної діяльності вимагає інвестиційної політики з чітким механізмом реалізації на державному та місцевому рівнях. Зростання іноземних інвестицій вимагає загальної стратегії, яка визначатиме пріоритети іноземних інвестицій на основі стабільного та відданого економічного впливу.

Список використаних джерел

1. Nanda R. Financing Innovation. National Bureau of Economic Research. 2015. Vol. 7 (1). P. 445–462.

2. Теорія та історія державного управління : навч. посіб. / [Г. С. Одінцова, В. Б. Дзюндзюк, Н. М. Мельтюхова, Н. С. Міронова, В. В. Нікітін]; за заг. ред. Г. С. Одінцової, О. Ю. Амосова. – К. : Професіонал, 2008. – 73 с.

3. Про інвестиційну діяльність : Закон України від 18.09.1991 р. № 1560-XII // Відом. Верхов. Ради України. – 1991. – № 8. – Ст. 144.

Lyashok Inna Oleksandrivna,
applicant of I (bachelor's) level of higher education,
specialty "Economic and legal support of the enterprise"
Scientific adviser: Filipishina L.M.
Doctor of Economics, Professor of the Department of Economics
and Organization of Production,
National University of Shipbuilding named after Admiral Makarov,
Mykolayiv, Ukraine

FEATURES OF MANAGEMENT OF FINANCIAL AND ECONOMIC SECURITY OF THE STATE IN MODERN CONDITIONS

The efficient operation of any enterprise in the long run, its economic growth is determined by the correct choice of strategic guidelines that allow the best realization of technical and human capital and other resources available to the enterprise. Today it is extremely important to organize such management, which could ensure the adaptation of the enterprise to rapid changes in business conditions [3, p.24].

A large number of scientific works are devoted to the development of financial resources management systems of enterprises, of which such economists as O.B. Blank, V.V. Kovalev, Y.G. Lysenko, A.M Podderyogin, V.M. .Sutormina, S.V. Khachaturian, J.K. Van Horn, Y.F. Brigham and others.

Inefficient use of financial resources leads to low solvency of the enterprise, and, as a consequence, to possible disruptions in the supply, production and sale of services, to non-fulfillment of the profit plan. That is why it is necessary to ensure the efficient use of financial resources of the enterprise in order to increase its financial stability [1, p.137-138].

The efficiency of resource use and increase the level of economic stability of the enterprise in modern economic conditions largely depends on the availability, use and improvement of the economic potential of the enterprise. One of the features of the unstable functioning of modern enterprises is the quantitative, qualitative and structural imperfection of the economic potential, which is due to the large loss of resources in the implementation of reforms and the difficult financial situation of enterprises.

Therefore, the first step in improving the financial condition of the enterprise should be to find the optimal ratio of equity and borrowed capital, which would provide minimal financial risk with maximum return on equity, as well as the need to stabilize the financial stability of enterprises in financial instability: elimination of external factors of bankruptcy; improvement of the current calendar - a financial document that reflects the cash flow of the enterprise; taking local measures to improve the financial situation [4, p.5-7].

The system of measures to maintain the economic stability of the enterprise according to the developed strategy should include: constant monitoring of external and internal conditions of the enterprise. If the monitoring reveals an insufficient level of financial stability of the enterprise, the following actions should be implemented: optimization of the movement of financial resources of the enterprise and settlement of financial relations that arise during the settlement relations between economic entities; development of projects of perspective and current financial plans, definition of sources of financing of economic activity, and also budgetary financing, long - and short-term crediting, etc [2, p.11].

Implementation of the financial strategy of the enterprise in close connection with the innovation strategy, taking into account all the goals and sub-goals will allow the company to increase its competitiveness, improve its financial condition and become the key to success in implementing transport strategy at the macroeconomic level.

References

1. Азаренкова Г.М. Фінанси: практикум: навч. посібник / Г.М. Азаренкова, І.І. Борисенко - К.: Знання, 2008. – 279 с.

2. Бандурка О.М. Фінансова діяльність підприємств. / О.М. Бандурка, М.Я. Коробов, П.І.Орлов, К.Я. Петрова. – К.: Либідь, 2010. – 384 с.

3. Костирко Л. А. Стратегія фінансово-економічної діяльності господарюючого суб'єкта: методологія і організація : Монографія / Костирко Л. А. – Луганськ: СНУ ім. В.Даля, 2020. – 110 с.

4. Опарін В. М. Фінансові ресурси: проблеми визначення та розміщення / В.М. Опарін // Вісник НБУ. – 2021. – № 5. – С. 11.

Мельник Лідія Василівна,
здобувач першого (бакалаврського) рівня
Науковий керівник: Мельник Олена Володимирівна,
доцент кафедри менеджменту
Університет державної фіскальної служби України
м. Ірпінь, Київська область, Україна

УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РИЗИКАМИ

У процесі своєї діяльності підприємці стикаються із сукупністю ризиків, які різняться за місцем і часом виникнення, зовнішніми і внутрішніми чинниками, що впливають на їхній рівень, і, отже, за способом їх аналізу та характеристикою. Усі види ризиків взаємопов'язані і впливають на діяльність підприємця, перешкоджаючи прийняттю рішень і оптимізації ризику.

Фінансовий ризик – ймовірність виникнення непередбачуваних фінансових втрат (зниження очікуваного прибутку, доходу, втрата частини чи всього капіталу) в ситуації невизначеності умов фінансової діяльності підприємства [2, с.496].

Особливістю фінансового ризику є те, що він неодмінно впливає на рух фінансових потоків та зміну структури фінансових активів підприємства. Тобто

в результаті виникнення будь-якого виду економічного ризику неминуче призведе до появи фінансових ризиків. До того ж застосування будь-якого методу мінімізації економічного ризику змінює рівень та структуру фінансових ризиків діяльності підприємства. Іншою важливою особливістю фінансового ризику є те, що він виникає на усіх без винятку етапах виробничо-господарської діяльності підприємства. Прояви такого ризику є абсолютно різними – починаючи із відсоткового при кредитуванні діяльності підприємства, закінчуючи ризиком платоспроможності при збуті продукції.

У практиці формування системи ризик-менеджменту підприємств поширена система класифікації ризиків на основі Generally Accepted Risk Principles (GARP), розроблена аудиторською групою Coopers & Lybrand, що виокремлює шість груп ризику: ринкові, кредитні, ризики концентрації, ризики ліквідності, операційні ризики і ризики бізнес-події [1, с. 234].

Фінансові ризики класифікують за ознакою тривалості ризику або з обмеженістю чи необмеженістю проміжку часу, протягом якого може статися ризикова подія . Короткочасними вважаються ті ризики, для яких обмежений проміжок часу, протягом якого може статися ризикова подія. Постійними вважають ті ризики, коли тривалість такого проміжку часу необмежена.

Основними видами фінансових ризиків, які генеруються невизначеністю внутрішніх та зовнішніх умов реалізації фінансової діяльності підприємства, є: ризик зниження фінансової стійкості, ризик неплатоспроможності, інвестиційний, інфляційний, процентний, валютний, депозитний, кредитний, податковий тощо [3, с.320].

Фінансовий ризик виникає під час фінансової діяльності чи виконання фінансових угод. До фінансових ризиків належать: валютні, інфляційні, дефляційні, ліквідності, інвестиційні . Серед інвестиційних ризиків доцільно виділяти: ризик прямих фінансових втрат, ризик невикористаних можливостей, процентний ризик, кредитний та портфельний ризики.

До зовнішніх фінансових ризиків доцільно зарахувати: інфляційні, дефляційні, валютні, депозитні, податкові. Як правило, підприємства непричетні до виникнення та ліквідації зовнішніх ризиків. Зовнішні фінансові ризики є однаковими для усіх суб'єктів господарювання у ринковій економіці із розвиненою нормативно-правовою базою. Винятками є підприємства-монополісти та великі організації, які мають ресурси та потенціал для лобіювання своїх корпоративних інтересів.

Серед внутрішніх ризиків доцільно виокремлювати: інвестиційні (портфельні, процентні, кредитні, дивідендні), бізнес-процесів (ліквідності, прибутковості (рентабельності), оборотності, фінансової стійкості), інші (структурний, ризик невикористаних можливостей, емісійний) (див. рисунок). Ці ризики та наслідки їхнього виникнення відображають, насамперед, ефективність системи менеджменту підприємства. Внутрішні ризики виникають внаслідок дій чи бездіяльності підприємства, а отже, піддаються моніторингу, контролюванню та оптимізуванню.

Проведення постійних досліджень і вивчення усієї можливої кількості ризиків (асортименту чи номенклатури) дає змогу виявити чинники їх виникнення і розробити ефективний механізм управління ними. Для здійснення цього пропонуються такі основні напрями роботи з ризиками (етапи) [4, с.12]:

— розпізнання ризику на підставі загальної інформації та його аналіз;

— охоплення усіх ризикових можливостей;

— проведення оцінки ризиків;

— створення й організація заходів щодо запобігання можливих втрат;

— страхування ризиків (тобто передача їх іншим компаніям);

— платежі й диверсифікація;

— консультації щодо виникнення, зниження ймовірності або ліквідації ризиків.

Список використаних джерел

1. Ткач С. М. Управління ризиками інвестиційної діяльності в регіоні: теоретичні основи та прикладні аспекти : монографія / С. М. Ткач. – Львів : ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України», 2015. – 234 с.

2. Herszenhorn, David and Sewell Chan. “Financial Debate Renews Scrutiny on Banks’ Size” // April 21, 2017.

3. Вуйченко М. А. Фінансовий менеджмент: управління інвестиціями: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / М. А. Вуйченко / Уман. нац. ун-т садівництва. - Умань : Сочінський, 2016. - 165 с.

4. Чобіток В.І. Управління фінансовою діяльністю підприємства: теоретичні аспекти: Стратегічні орієнтири розвитку національної економіки / В.І. Чобіток, Зайцева І.С. [12-ий випуск]. – К: Українська інженерно-педагогічна академія, 2017. – 12 с.

Мельник Лідія Василівна,
здобувач першого (бакалаврського) рівня
Науковий керівник: Мельник Олена Володимирівна,
доцент кафедри менеджменту
Університет державної фіскальної служби України
м. Ірпінь, Київська область, Україна

ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ

Фінансовий менеджмент — це процес управління формуванням, розподілом і використанням фінансових ресурсів суб'єкта господарювання та оптимізації обігу його грошових коштів.

Головна мета фінансового менеджменту полягає в забезпеченні максимізації добробуту власників підприємства в поточному та перспективному періодах, раціональному використанні ресурсів з метою створення ринкової вартості, здатної покрити всі витрати, пов'язані з

використанням ресурсів, і забезпечити прийнятний рівень доходів на умовах, адекватних ризику вкладників капіталу.

Матеріальна основа фінансового менеджменту — реальний грошовий обіг, тобто економічний процес, який зумовлює рух вартості, що супроводжується певним потоком грошових платежів та розрахунків [1, с. 273].

Фінансовий менеджмент можна представити у виді системи раціонального й ефективного використання капіталу, механізму управління рухом фінансових ресурсів.

Від того, наскільки ефективно менеджери підприємства управлятимуть рухом фінансових ресурсів та відносин, що виникають у результаті такого руху, залежить майбутнє підприємства. Некваліфіковані фінансові рішення можуть призвести до скорочення обсягів виробничо-господарської діяльності, а то й до повного краху підприємства. Виважені рішення, які ґрунтуються на всебічному аналізі зовнішніх і внутрішніх чинників, які визначають фінансово-господарську діяльність підприємства, забезпечать його стабільне економічне зростання та стійкий інтерес до нього інвесторів.

У цілому, система управління фінансами підприємства, розроблена кваліфікованими фінансовими менеджерами, яка відображує сучасні погляди на управління корпоративними фінансами, використовує результати фінансового аналізу і включає складання та реалізацію стратегічних та операційних планів, виступає основною передумовою ефективної фінансово-господарської діяльності й економічного зростання підприємства.

Система управління фінансами підприємства включає прийняття фінансових рішень щодо управління фінансовими ресурсами підприємства а також фінансовими відносинами, які виникають у процесі руху фінансових ресурсів. Діяльність фінансового менеджера, який приймає ці рішення, концентрується на вирішенні питань, пов'язаних з формуванням, розподілом та використанням фінансових ресурсів, тобто з кругообігом капіталу на підприємстві [2, с.431].

Ціль фінансового менеджменту відповідає найголовнішій цілі компанії-одержанню прибутку. Фінансовий менеджмент, керуючи рухом капіталу, може направити його на збільшення виробничих потужностей; керуючи фінансовими ресурсами, можна використовувати їх для зниження собівартості продукції й збільшення капіталу.

На сьогодні метою фінансового менеджменту, яка полягає в досягненні цілей підприємства, є: досягнення і підтримання високого рівня конкурентоспроможності підприємства; максимізація прибутку акціонерів (власників); забезпечення зростання обсягів реалізації продукції; максимізація ринкової вартості підприємства; забезпечення високих темпів економічного зростання; забезпечення високого рівня рентабельності виробничо-господарської діяльності; максимізація прибутку підприємства; мінімізація витрат [3, с.460].

До основних завдань фінансового менеджменту відносять: планування фінансово-господарської діяльності підприємства; формування необхідної ресурсної бази; оцінка ефективності капіталовкладень і забезпечення їх фінансування на найбільш вигідній основі; управління грошовими фондами підприємства; забезпечення ведення кваліфікованого бухгалтерського обліку; формування й реалізація ефективної податкової політики; характер взаємовідносин з інвесторами [4, с.16].

Механізм управління фінансами на підприємстві включає фінансовий аналіз діяльності підприємства, формування поточних та довгострокових фінансових планів, їх реалізацію, координацію діяльності відповідних структурних підрозділів з фінансовою службою підприємства, а також контроль за виконанням планів і внесення в разі необхідності змін до них.

Фінансовий аналіз є необхідною складовою фінансового менеджменту, оскільки фінансові рішення про залучення чи використання коштів приймаються лише на основі глибокого аналізу попередньої діяльності підприємства. Основна мета фінансового аналізу як елемента фінансового

менеджменту — об'єктивна оцінка фінансового стану, фінансових результатів, ефективності фінансової діяльності підприємства.

Інформаційним забезпеченням фінансового аналізу, як і фінансового менеджменту в цілому, є законодавчі та нормативні акти, бухгалтерська звітність, статистичні дані фінансового характеру, інші дані, серед яких — інформація про стан біржового та позабіржового ринку цінних паперів, аналітичні довідки інформаційних, рейтингових агентств, фінансових аналітиків тощо.

Технічним забезпеченням фінансового менеджменту виступають сучасні комп'ютерні мережі, телекомунікаційні системи, а також відповідне програмне забезпечення, яке дає змогу значно полегшити процес прийняття управлінських рішень на всіх етапах.

Правовим та нормативним забезпеченням діяльності фінансового менеджера є законодавчі, нормативні акти, а також листи податкових адміністрацій та Національного банку, які пояснюють механізм застосування тих чи інших статей законів і положень нормативних актів.

Фінансова стратегія передбачає визначення довгострокових цілей фінансової діяльності та вибір найефективніших способів їх досягнення. Цілі фінансової стратегії мають підпорядковуватися загальній стратегії економічного розвитку та спрямовуватися на максимізацію прибутку та ринкової вартості підприємства. За розробки фінансової стратегії слід ураховувати динаміку макроекономічних процесів,тенденцій розвитку вітчизняних фінансових ринків,можливостей диверсифікації діяльності підприємства [5, с.1163].

Для досягнення означених цілей фінансовий менеджмент повинен задіяти фінансовий механізм, який включає різні інструменти, в тому числі фінансове планування і прогнозування, кредитування, самофінансування, страхування, інвестування, систему розрахунків.

Список використаних джерел

1. Фінансовий менеджмент: Навчальний посібник/ С. Я. Салига, Н. В. Дацій, С. О. Корецький та ін.; М-во освіти і науки України. - К.: Центр навчальної літератури, 2016. - 273 с.
2. Антонов В. Фінансовий менеджмент: сучасні інформаційні технології: Навчальний посібник/ За заг. ред. В. М. Антонова; М-во освіти і науки України. – К.: Центр навчальної літератури, 2017. - 431 с.
3. Поддєрьогін А. М. Фінанси підприємств: підруч. / А. М. Поддєрьогін. – К. : КНЕУ, 2015. – 460 с.
4. Чугунов І.Я., Пасічний М.Д. Фінансова політика України в умовах глобалізації економіки // Вісник КНТЕУ. – 2017. – № 5. – С. 5–18.
5. Brigham E., Ehrhardt M. Financial Management – Theory and Practice / E. Brigham, M. Ehrhardt. – [14th Edition]. – Boston: Cengage Learning, 2018. – 1163 p.

Мороз Марія Сергіївна,
здобувач вищої освіти
групи ПБЦ-19-3
Університету державної фіскальної служби України
Науковий керівник: Мельник Олена Володимирівна,
к. е. н., доцент кафедри менеджменту
Університету державної фіскальної служби України

НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЕКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Одним із важливих напрямів організації роботи в державних органах є впровадження проектної системи. Сьогодні вже не можливо уявити діяльність підприємства чи розвиток держави без проектів та їх практичного застосування. У середині 50-х рр. XX ст. теоретичні напрацювання з управління проектами вперше зазнали серйозної перевірки завдяки впровадженню новітніх наукових розробок у сферу управління виробництвом військовими відомствами США [1, с. 4]. Сьогодні проектування застосовується в усіх сферах людської діяльності.

У сучасному розумінні проект – це те, що змінює світ: науково-дослідна діяльність, при якій отримують нові фундаментальні та прикладні знання, реконструкція підприємства, створення нової організації, розроблення нової технології й техніки, створення кінофільму, розвиток регіону [2, с. 274]. Проект являє собою уявну модель, реалізація якої на практиці призводить до створення соціальної конструкції. По-цьому конструювання – це втілення проекту в соціальну реальність [3, с. 7].

На розробку та впровадження проекту можуть впливати такі фактори як: економічні, соціальні, політичні, екологічні, культурні, підвищення компетентності замовників, ступінь невизначеності та ризику, складність кінцевих результатів проекту, організаційні зміни, частота зміни технологій, помилки планування й ціноутворення, коливання цін.

Однією з особливостей реалізації проектів є те, що пректувальник не завжди може розрахувати складність реалізації певного проекту. Адже, іноді саме під час виконання того чи іншого проекту з’являються не заплановані складнощі, які можуть призвести до невчасного виконання чи відмови від його реалізації. Тому воно часто буває пов’язане з ризиком.

Серед проблем проектної діяльності в сучасному суспільстві найбільш гострими є: імітація діяльності, недостатність досвіду, відсутність нормативно-правового забезпечення, велика кількість ризиків, ресурсна і кадрова незабезпеченість. Якісно та ефективно керувати проектами можуть тільки спеціально навчені фахівці.

Під час проектування необхідно враховувати сферу. Адже, кожна має такі визначні характеристики, які суттєво відрізняють її від інших. Так, наприклад, для будівництва, одним з найважливіших моментів, буде дотримання державних будівельних норм, які містить будівельне законодавство. Система нормативно-правових актів складає: кодекси, закони України, нормативно-правові акти Президента України, постанови Кабінету Міністрів України, відомчі нормативно-правові акти, документи місцевих

органів влади, на які необхідно звертати увагу під час проектування. Сьогодні майже всі органи публічної влади та органи місцевого самоврядування беруть участь у розробці і реалізації стратегій та програм, зокрема за участю громадськості, проте не використовують єдину методологію і підходи до управління, що згубно відображається на ефективності й результатах.

Отже, будь-який проект – є складною системою, якої необхідно дотримуватися для досягнення бажаного результату. Необхідно враховувати кожну деталь, яка забезпечить якість виконаної роботи. Кожен проект повинен бути спрямований на вирішення конкретної мети. Для цього на державному рівні доцільно створювати умови підготовки фахівців вищими навчальними закладами та сприяти розвитку їх послуг по управлінню проектами. Також варто зазначити, що слід активно розвивати нормативно-правове забезпечення проектної діяльності, оскільки воно не є чітко визначеним, задля розвитку нашої країни та створення комфортного, та якісного життя для її громадян.

Список використаних джерел

1. Бабаєв В. М. Управління проектами / В. М. Бабаєв // Управління проектами : [навч. посіб.]. – Х. : ХНАМГ, 2006. – 244 с.

2. Федишин Б. Розвиток підприємств на основі проектного менеджменту [Електронний ресурс] / Б. Федишин, П. Євтух // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2012. – Вип. 2 (7). – С. 272–276. – Режим доступу до журн. : http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2012/12fbpopm.pdf.

3. Chandra P. Financial Management, Theory, and Practice. Delhi. McGraw-Hill, 2019. 1132 p.

Нежива Марія Олександрівна,
кандидат економічних наук,
доцент кафедри фінансового аналізу та аудиту,
Київський національний торговельно-економічний університет
м. Київ, Україна

ЕФЕКТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІМПЕРАТИВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ

Динамічні економічні умови, турбулентність господарського середовища, складність мобілізації та розподілу ресурсів, поглиблені пандемією коронавірусу спричинили нові виклики та серйозну загрозу як світовій, так і вітчизняній економіці. За найбільш оптимістичним прогнозом Міжнародного валютного фонду поширення коронавірусу спричинить падіння світової економіки щонайменше на 0,01%. Вимушені превентивні заходи держави, які покликані запобігти поширенню епідемії в Україні через запровадження карантину, водночас завдадуть значного удару бізнесу, особливо малому. Очікуваним наслідком призупинення діяльності підприємств, буде скорочення обсягу ВВП, зменшення податкових надходжень до бюджету, скорочення золотовалютних резервів, девальвація національної валюти та підвищення ризику дефолту. Під загрозою опинилася сфера послуг, зокрема, туризм, торгівля, ресторанне господарство.

Ситуація, що склалася, потребує адекватного реагування з боку уряду та бізнесу, що обумовлює підвищену потребу у застосуванні наукового інструментарію обґрунтування варіантів оптимального розвитку економіки та прийняття релевантних управлінських рішень. За таких умов, запорукою сталого розвитку національної економіки та раціонального господарювання має бути максимальне застосування інструментів управлінського обліку, аналізу та аудиту, реалізованих в концепції їх ефективної взаємодії.

Реалізація функцій макроекономічного планування, стратегічного прогнозування, транспарентності та достовірності фінансової інформації суб’єктів господарювання, забезпечення результативності управлінських

рішень на рівні національної економіки має базуватися на науково обґрунтованих результатах управлінського обліку, аналізу та аудиту. Максимізація корисного ефекту від застосування інструментів обліку, аналізу та аудиту у забезпеченні сталого зростання національної економіки можлива шляхом розробки та реалізації концепції їх синергії.

Загалом, у 2020-2022 роках розвиток реального сектору має характеризуватися формуванням сукупної пропозиції, достатньої як для забезпечення внутрішніх потреб, так і для розвитку зовнішньоекономічної діяльності. В цілому, очікується посилення керованості грошово-кредитного ринку у поєднанні із збільшенням пропозиції товарів та послуг, що дозволятиме здійснювати заходи уряду щодо підвищення соціальних стандартів, спрямованих на зростання рівня життя населення і збільшення його доходів, не створюючи суттєвого цінового тиску на споживчий ринок. У середньостроковому періоді соціальна політика держави і надалі має спрямовуватися на сприяння продуктивній зайнятості, створення справедливої системи пенсійного страхування та забезпечення ефективної державної соціальної підтримки населення [1].

Для оцінки ефективності господарювання як імперативу сталого розвитку національної економіки варто використовувати інструменти управлінського обліку, аналізу та аудиту, реалізованих в концепції ефективної взаємодії. Сучасна економіка в цілому та економічна ефективність суб'єкта господарювання, зокрема, вимагають підвищення якості аудиту, оскільки якісний аудит є фактором економічного зростання. Відчутні прагнення вітчизняних суб'єктів господарювання до участі у міжнародних ринках капіталу, праці, фінансових ринках, а також в інших формах макроекономічної діяльності, зростання ділової активності вітчизняних суб'єктів господарювання на зазначених ринках, оголошення ними стратегічних планів щодо підготовки та здійснення IPO, сформовані запити стосовно залучення адресних інвестицій, спонукають власників та CEO шукати надійне джерело максимально

достовірної та підтвердженої інформації, яку може надати аудит, але, через неналежну його якість, не надає. Зовнішній аудит, як обов'язковий, так і ініціативний, в Україні замовляє незначна частка суб'єктів господарювання – юридичних осіб.

Ефективність управління суб'єктом господарювання, а також його економічна результативність та інвестиційна привабливість зростають, якщо вони ґрунтуються на результатах (або використовують результати) синергії внутрішнього та зовнішнього аудиту. Вона стала певною логічною відповіддю, інноваційним підходом до розв'язання окремих проблем та недоліків внутрішнього та зовнішнього аудиту.

Таким чином, загроза економічного спаду, що склалася наразі в Україні, потребує своєчасного та адекватного реагування через розробку системи науково обґрунтованих заходів. Важливою умовою оцінки ефективності господарювання як імперативу сталого розвитку національної економіки є використання інструментів управлінського обліку, аналізу та аудиту.

Список використаних джерел

1. Прогноз економічного і соціального розвитку України на 2020-2022 роки. *Міністерство економічного розвитку і торгівлі України*: офіц. веб-сайт. URL: https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=9cdcccd2-10de-4073-bb63 09a94f88a741&title=PrognozEkonomichnogoISotsialnogoRozvitkuUkrainiNa2020-2022-Roki (дата звернення: 08.02.2021).

Онишко Світлана Василівна,
завідувачка кафедри фінансових ринків,
Університет державної фіскальної служби України,
м. Ірпінь
Венгуренко Тетяна Григорівна,
старший викладач кафедри фінансових ринків
Університет державної фіскальної служби України,
м. Ірпінь

ДО ПИТАННЯ РОЛІ МЕТОДОЛОГІЧНОГО АНАЛІЗУ В ПРОЦЕСАХ РОЗБУДОВИ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Торкаючись змін, що суттєво трансформували фінансові відносини, насамперед, слід зазначити, що їх ключовою детермінантою стала фінансова глобалізація, на основі якої відбулися потужні, багатогранні й різноспрямовані впливи на функціонування економіки. Стратегічні і тактичні цілі розвитку фінансового і не фінансового секторів економіки набули іншого наповнення, що відповідно вплинуло на трактування як базових теоретичних конструкцій, так і організацію публічних і корпоративних фінансів. Виникли сучасні методи управління фінансами, сформувавши нові реалії для забезпечення збалансованого розвитку фінансових відносин, одночасно зумовивши появу багатьох ризиків в окремих сферах і ланках фінансових систем.

Наприклад, у контексті процесів глобалізації виділяється більш висока мобільність фінансових активів порівняно з мобільністю товарів і послуг. Це посилює диспропорції у функціонуванні окремих сегментів фінансової системи та невизначеність у прийнятті фінансових рішень, обумовлюючи потребу вдосконалення механізму фінансового менеджменту.

Інша важлива складова змін науки управління та управлінського мислення пов’язана з переходом до теорії інноваційних процесів, інноваційного розвитку, нової техніко-економічної парадигми. За цих обставин навіть фундаментальні основи розбудови менеджменту не могли залишатися незмінними, а повинні інтерпретуватися на тлі як тих змін, що відбулися, так і тих викликів, що диктує нова реальність. Так, повертаючись до фінансових

активів, слід враховувати, що їх значна частина наповнена фіктивною вартістю, а факти зловживань і шахрайства на ринку, обумовлені асиметрією інформації набули широкого розповсюдження, що призвело до важливого висновку: «…фінансові інновації необхідно розглядати в контексті питання виникнення ризиків та фінансової грамотності» [1, с. 368].

Відтак, поступово відбувалася втрата узгодженості теоретичних моделей з реаліями, що зумовлювало потребу внесення змін не лише в процеси розв'язання внутрішніх протиріч, але й відповідати на зовнішні виклики, тобто розгортати процес вдосконалення у форматі діалектичного розвитку причинно-наслідкових зв'язків. Це підтверджує значимість методологічного аналізу в ході виявлення цілісності системи управління фінансовими відносинами, фінансового менеджменту в межах більш загальної системи - науки і практики управління – сучасного менеджменту загалом. Тобто, визнаючи відмінності між цілями, задачами, організацією в системі фінансового менеджменту стосовно державних, недержавних, фінансових, нефінансових структур тощо основи управління, його базис ґрунтуються та полягають у дотриманні методології еволюційного підходу. Це надає можливість об'єктивно пояснити динаміку процесів, які відбуваються в дійсності та відповідно змін зовнішнього середовища, а також адекватно відповідати на актуальні виклики і загрози.

Як зазначав П. Друкер, «…у турбулентні часи підприємством треба управляти так, щоб витримати раптові удари та скористатися раптовими неочікуваними можливостями» [2]. Пов'язаність процесів всеохоплюючої фінансової глобалізації зі стрімким розвитком інформаційної економіки можна віднести до змін турбулентного характеру, а тому зростає необхідність формувати здатність їх ефективно використовувати, що лежить в площині системи управління через поглиблення і результати методологічного аналізу.

Обов'язковість врахування методологічного імперативу при виявленні різноманітних причинно-наслідкових зв'язків формує ключову передумову результативності комплексного вирішення проблем менеджменту.

Список використаних джерел

1. Інновації у фінансовій сфері : монографія / В. М. Опарін, Т. В. Паєнтко, В. М. Федосов, О. М. Сущенко, Н. В. Савчук; ред.: В. М. Опарін; ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана», Ін-т фін.-інновац. дослідж. Київ : КНЕУ, 2013. 444 с.

2. Drucker Peter F. Managing in Turbulent Times. New York: Harper and Row, 1980. 239 pp.

Онишко Сергій Володимирович,
доцент кафедри фінансів,
Національний університет біоресурсів
і природокористування України
м. Київ

ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ І ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Розвиток теорії фінансового менеджменту як науки щодо управління фінансовими ресурсами, що поступово сконцентрувався у площині теорії і практики управління вартістю фірми та розробки управлінських рішень, спрямованих на максимізацію такої вартості, тісно пов'язаний із фінансовими відносинами між господарюючими суб’єктами та державою. Хоча такі відносини завжди повинні бути оптимальними з позиції обох сторін, разом з тим, очевидно, що щільність такого зв’язку суттєво залежить від специфіки сектора, галузі, в якій господарює той чи інший суб’єкт.

До ряду таких особливих секторів слід віднести аграрний сектор економіки. Як зазначено в Стратегії розвитку аграрного сектора економіки України на період до 2020 року [1], аграрний сектор України є системо утворювальним у національній економіці, формує засади суверенності держави – продовольчу та у визначених межах економічну, екологічну та енергетичну безпеку, забезпечує розвиток технологічно пов’язаних галузей, та формує соціально-економічні основи розвитку сільських територій. Це галузь, що

входить у десятку світових агроекспортерів та генерує близько 40% валютних надходжень. До цього слід додати й те, що саме в аграрному секторі Україна займає найкращі позиції за показником доданої вартості (як чистий випуск сектору без урахування проміжних доходів, амортизаційних відрахувань та відрахувань на компенсацію виснаження чи деградацію природних ресурсів), включаючи до його розрахунку лісове господарство, мисливство та рибальство, вирощування сільськогосподарських культур та тваринництво.

Разом з тим, частка агросектору у ВВП, на жаль, щорічно знижується, зокрема, до 9 % у 2019 році із 12 % у 2015 році. В ряду причин такого стану вагоме місце належить постійному браку фінансових ресурсів. Тому питання ефективності фінансового менеджменту та державної підтримки постає ключовим для розвитку даного сектора економіки.

У зазначеному контексті важливо зазначити, що Групою Світового банку розроблений Індекс сприяння ведення бізнесу у сільському господарстві (Enabling the Business of Agriculture, EBA). За допомогою певних індикаторів - складових індексу, з'являється можливість оцінити спрощують чи ускладнюють уряди регуляторними актами ведення діяльності для суб'єктів агробізнесу, чи існують прогрес або регулятивні перешкоди на шляху інтеграції ринку та підприємництва у сільському господарстві. При цьому враховуються також доступ для аграріїв до фінансів та ринків.

Із зазначених позицій слід відмітити, що Міністерство аграрної політики та продовольства України приділяє особливу увагу регулюванню діяльності аграрних компаній та агрохолдингів, зокрема у частині фінансової підтримки. Це стосується виплат коштів бюджетних дотацій та асигнувань, а також виплат податку на додану вартість переробними підприємствами. За розрахунками ОЕСР до 2017 р. основна частка державної підтримки сільського господарства надходила на підприємства саме у формі податкових пільг. Використовувалися прямі субсидії на тону випуску та субсидії загального характеру. Проте в 2017 році, на вимогу МВФ та Світового банку, держава відмовилась від спеціального

податкового режиму та переключилась на прямі дотації [2]. Саме в 2017 р. Уряд виділив 5,5 млрд. грн на підтримку агропромислового комплексу, що становило 1 % від валової продукції сільського господарства й заплановано, що ця система діятиме наступні 5 років. Як результат, фінансування національного агропромислового комплексу порівняно з трьома попередніми роками збільшилося, хоча й не досягло рівня 2012–2013 років.

Загалом відповідно до угоди про асоціацію з ЄС, Україна повинна запровадити систему державної допомоги, що відповідає європейському законодавству. Мова йде про заборону державної допомоги, оскільки це створює переваги окремим виробникам чи виробництвам, спотворюючи конкуренцію. Одночасно ст. 107 договору про функціонування ЄС містить перелік підстав для визнання допомоги сумісною та дозволеною. Її називають горизонтальною, особливість якої у створенні умов для розвитку, а не переваг. Лише в окремих випадках можлива секторальна допомога для галузі.

Останніми роками для фінансування сільгосптоваровиробників виділяється все менше коштів. Так, у Державному бюджеті на 2020 рік на підтримку аграріїв на безповоротній основі закладено 4 млрд. грн, хоча в 2019 році ця сума становила 5,9 млрд. грн. [3]. Порядком використання коштів, передбачених у держбюджеті для надання фінансової підтримки фермерських господарств (постанова КМУ від 7 лютого 2018 р. № 106) передбачено, що фінансова підтримка надається за такими напрямами, як часткові компенсації витрат, бюджетні субсидії, здешевлення кредитів та спеціальна бюджетна дотація для галузі тваринництва. Згідно п. 15.1 ЗУ «Про державну підтримку сільського господарства України» «бюджетна дотація надається з метою підтримки платоспроможного попиту українських споживачів продукції тваринництва та запобігання виникненню збитковості українських виробників такої продукції». Основна сума коштів виділена на підтримку виробників, які здійснюють діяльність у галузі тваринництва, та на здешевлення кредитів шляхом компенсації відсоткової ставки банку.

Заходи державної підтримки передбачають відповідні механізм отримання бюджетних коштів та перелік умов, за яких можна претендувати на державну допомогу, що забезпечується адекватним менеджментом, одним із завдань якого є недопущення нерівномірних фінансових можливостей для окремих суб'єктів господарювання в різних секторах.

Список використаних джерел

1. Стратегія розвитку аграрного сектора економіки України на період до 2020 року: *Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.10.2013 р. № 806*-р URL: http://zakon4.rada.gou.ua/laws/show/806-2013-р.

2. Яка модель підтримки агросектору потрібна Україні? URL: https://ces.org.ua/agricultural-sector/ (дата звернення 27.06.2020).

3. Рада ухвалила зміни до закону про держпідтримку сільського господарства. Укрінформ. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric- 452 economy/3130707-rada-uhvalila-zmini-do-zakonu-pro-derzpidtrimku-silskogogospodarstva.html (дата звернення 19.09.2020).

Орєхова Валерія Олексіївна,
здобувач другого магістерського рівня освіти
групи ФМУП-20-1
Науковий керівник: Коляда Тетяна Анатоліївна,
к.е.н., с.н.с., доцент кафедри фінансів імені Л.Л. Тарангул,
Університет державної фіскальної служби України
м. Ірпінь, Україна

ПРОБЛЕМИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ

Ринкова економіка вимагає особливої уваги до налагодження в країні потужної та дієвої фінансової системи та адекватного їх законодавчого регулювання. Запорукою економічного зростання в країні є розбудова ефективно функціонуючого та розвиненого фінансового сектору. При цьому необхідно враховувати, що економічний розвиток, з одного боку, зумовлений

рівнем розвитку фінансового посередництва і ринку фінансових послуг, з іншого – його забезпечення вимагає підтримання та забезпечення належного рівня фінансової стійкості в країні, що, у свою чергу, базується на ефективному формуванні й розвитку системи фінансового нагляду.

На сьогоднішній день питання фінансової системи є актуальним, оскільки вона не повністю виконує покладені на неї завдання щодо належного фінансового забезпечення потреб економіки. Саме фінансова система сприяє побудові ефективної фінансової політики, націленої на економічне зростання й покращення добробуту населення.

За своєю сутністю фінансова система являє собою сукупність фондів фінансових ресурсів, які в процесі розподілу і перерозподілу ВВП зосереджуються в розпорядженні держави, суб'єктів господарювання, фінансово-кредитних установ та домогосподарств для задоволення їх потреб та забезпечення процесу відтворення, а також характеризуються наявністю організаційної цілісності, зосередженої на управлінні та контролі з боку фінансового апарату.

Створення досконалої фінансової системи держави – одна з основних умов функціонування економіки. Побудова раціональної та ефективної фінансової системи є досить складним завданням, реалізація якого потребує тривалого часу.

На сучасному етапі становлення українська фінансова система має ряд проблем, що перешкоджають та гальмують її розвиток, а саме: по-перше, це відсутність системного підходу до реструктуризації, ефективності функціонування фінансової системи; по-друге, надто повільний темп реформ, нечітка визначеність з конкретним напрямом реформ; по-третє, недостатній рівень капіталізації банків України [1, с. 19].

Крім того, аналіз дій державних регуляторів в умовах фінансової кризи свідчить про переважно інституціональний характер протиріч, як формальних,

так і неформальних норм і правил взаємодії в процесі державного регулювання та нагляду за фінансовим сектором [2, с. 34].

Фінансова система повинна бути гнучка, динамічна, саморегульована. Держава повинна знайти оптимальний підхід до реструктуризації, керувати розвитком і забезпечувати стабільність всієї системи. Нині ситуація ускладнюється різким зростанням цін на товари і послуги, скороченням реальних доходів населення, що стало причиною чергової інфляції.

Першочерговими завданнями розвитку фінансової системи в Україні є: створити групу потужних банків; зменшити податковий тиск; упорядкувати фінансові потоки; розпочати структурно-інституційні перетворення банківської системи, ефективну реорганізацію підприємств [3, с. 28]. На це повинні бути спрямовані всі зусилля органів законодавчої та виконавчої влади.

Успішна реалізація цих заходів буде сприяти зміцненню банківської системи і створенню нею сприятливих умов для подальшого розвитку нашої економіки й зростання ефективності її функціонування. Вирішення цих та інших проблем і поступове піднесення економіки вселяють надії на подальше вдосконалення всієї кредитної системи, подолання існуючих перешкод і побудову суспільства, в якому кожна людина буде мати гідні умови існування.

Отже, на сьогодні в Україні на сучасному етапі становлення фінансова система не повністю відповідає потребам розвитку економіки нашої держави, оскільки має ряд проблем, які перешкоджають та гальмують її розвиток, а саме: високий рівень залежності ресурсної бази від зовнішніх запозичень та значну частку іноземного капіталу в структурі фінансово- кредитної системи України; наявність на ринку установ з незначним рівнем капіталізації, що не забезпечує належним чином їхньої фінансової стабільності; відсутність у фінансово-кредитних установ ефективних механізмів та інструментів управління активами і пасивами; низька рентабельність фінансово-кредитних установ через загальну низьку якість активів, високу питому вагу неприбуткових активів у загальних

активах банків та невиправдано високу вартість ведення бізнесу; низький рівень менеджменту і корпоративного управління [4, с. 528].

Ці проблеми потребують суттєвих змін у державному регулюванні. Якщо до недавнього часу головним завданням уряду було пом'якшення наслідків глобальної економічної кризи та вихід з неї, то віднині пріоритетом фінансової стратегії повинно стати надійне забезпечення реалізації політики сталого економічного розвитку.

Список використаних джерел

1. Полозенко Д.В. Фінансова система України і бюджетний процес: сутність та шляхи їх удосконалення. *Фінанси України*. 2011. №11. С. 18-25.

2. Коляда Т.А., Прозоров Ю.В. Інституційні протиріччя фінансової системи та їх вплив на структурні деформації ринку фінансових послуг України в умовах світової економічної кризи. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2009. № 115. С. 33-35.

3. Череп А.В. Особливості розвитку сучасної фінансової системи в ринкових умовах. *Економіка та держава*. 2010. №6. С. 28-30.

4. Пшик Б.І. Фінансово-кредитні відносини в Україні: становлення, розвиток, напрями вдосконалення: монографія: Інститут регіональних досліджень НАН України. Київ: УБС НБУ. 2011. 551 с.

Пасічник Юрій Васильович,
головний науковий співробітник відділу
фінансово-кредитної та податкової політики,
Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки»
м. Київ, Україна

ОСОБЛИВОСТІ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ

Наприкінці 2020 р. було завершено процес розпочатої у 2015 р. адміністративно-територіальної реформи із формуванням укрупнених нових адміністративних одиниць – районів та об'єднанання територіальних громад і

сформовано 1469 таких громади, в т.ч. 409 міських, 435 селищних та 525 сільських [1]. Із початку 2021 р. їх функціонування у фінансову аспекті регламентується новими положеннями Бюджетного [2] та Податкового кодексів [3]. Так, у Бюджетному кодексі у гл. 11. «Надходження та витрати місцевих бюджетів» передбачено їх уточнений склад, а у гл. 16 «Міжбюджетні трансферти» обумовлено безпосередні відносини бюджетів громад із Державним бюджетом України, а у Податковому кодексі ст. 10 «Місцеві податки» визначено їх перелік а в інших статтях обумовлено процедуру стягнення та конкретні ставки.

Отже, 2021 р. буде, до певної міри, експериментальним щодо фінансової дієздатності територіальних громад самостійно реалізовувати соціально-економічний розвиток. Складнощі поточного року обумовлюватимуться пошуком оптимальних форм та методів, зокрема управлінням фінансовими ресурсами громади, із яких буде необхідно забезпечувати, передусім, першочергові соціальні потреби не лише центрального населеного пункту громади, а й інших адміністративних одиниць, які є складовими частинами громади. Також необхідно взяти до уваги, що розширені повноваження територіальної громади передбачають надання додаткових послуг жителям всієї громади, зокрема і фінансового змісту, що вимагає наявності фахівців певних професій, яких на початок 2021 р. у окремих, особливо сільських громадах, є недостатньо. У цьому контексті актуалізується завдання ефективного інансового менеджменту, основними положеннями якого мають бути:

– обґрунтоване формування стратегічних і поточних завдань розвитку конкретної громади;

– перманентний пошук додаткових коштів для наповнення доходів бюджетів територіальних громад;

– оптимальне використання видатків бюджетів територіальних громад;

– спільно із бізнесовими структурами, фахівцями виконавчих комітетів, депутатами місцевих рад розробляти заходи щодо формування використання потенційних ресурсів з метою залучення інвестицій:

– розробка та реалізація комплексних підходів із акцентом на відкритість та прозорість у контактах щодо співробітництва між владою громади, громадськими та науковими організаціями й іншими зацікавленими групами з метою формування синергетичного ефекту.

З врахуванням особливостей фінансового менеджменту у територіальних громадах з метою поліпшення функціонування територіальних громад пропонуються такі заходи:

– Найближчим часом завершити укомплектування виконавчого апарату територіальних громад відповідними фахівцями, зокрема фінансового профілю, особливо у селищних та сільських громадах. Щодо міст, така проблема не є актуальною, тому що, зазвичай, зважаючи на чисельність населення, є ймовірність наявності відповідних фахівців, а щодо сільських територій необхідно створювати сприятливі умови для їх залучення;

– На період становлення фінансових служб місцевих виконавчих органів доцільно користуватися послугами відповідних фахівців, а саме: навчальних та наукових закладів; спеціалізованих аналітичних агенцій; профільних громадських організацій, зокрема асоціації об’єднаних територіальних громад, асоціації міст україни тощо, а також консультаціями міністерства фінансів, міністерства освіти і науки, міністерства охорони здоров’я, міністерства розвитку громад та територій, міністерства соціальної політики;

– Для збільшення обсягів бюджетних надходжень доцільно з’ясувати всі наявні можливості щодо їх збільшення, зокрема: виявлення резервів у платників податків, діяльність яких здійснюється на територій конкретної громади; визначення потенціалу земельних, водних, лісових ресурсів, особливо тих, які до цього часу перебували в «тіні», або податки сплачувались не в

повному обсязі; обґрунтування та розрахунок податкових надходжень від тих земельних ділянок, які передаються із земель державного фонду у розпорядження територіальним громадам у 2021 р.

Зважаючи на необхідність забезпечення динамічного соціально-економічного розвитку територіальних громад, формування теоретичних засад та практичних механізмів фінансового менеджменту має відбуватись із врахуванням конкретних особливостей та потенційних можливостей конкретної територіальної громади.

Список використаних джерел

1. Список територіальних громад України. Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%BF%D0%B8%D1%81%D0%BE%D0%BA_%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%B8%D1%82%D0%BE%D1%80%D1%96%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B8%D1%85_%D0%B3%D1%80%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D0%B4_%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B8. (дата звернення: 14.02.2021).

2. Бюджетний кодекс України. Документ 2456-VI, чинний, поточна редакція від 01.01.2021, підстава - 1081-IX, 1082-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text. (дата звернення: 14.02.2021).

3. Податковий кодекс України. Документ 2755-VI, чинний, поточна редакція від 01.01.2021, підстава - 116-IX, 129-IX, 190-IX, 466-IX, 786-IX, 962-IX, 1017-IX, 1117-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text. (дата звернення: 14.02.2021).

Петриш Єлизавета Володимирівна,
здобувач вищої освіти
групи МЕБ-19-1
Університет державної фіскальної служби України
м.Ірпінь, Україна
Мельник Олена Володимирівна,
доцент кафедри менеджменту
Університет державної фіскальної служби України
м. Ірпінь, Київська область, Україна

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ

В умовах ринкової економіки поступово відбувається зміщення акценту з виробничого управління на фінансове управління, адже й оцінити ефективність діяльності будь-якого суб'єкта господарювання можна шляхом зіставлення певних фінансових результатів, розраховуючи відповідні показники. Зберегти міцні ринкові позиції в умовах жорсткої конкуренції будь-якому суб'єкту господарювання можна, спираючись на раціональний фінансовий менеджмент. Саме від рівня організації фінансового менеджменту залежить, наскільки своєчасно, з мінімальними витратами, без втрати незалежності підприємство буде забезпечене коштами, необхідними для його раціонального оснащення і нормальної поточної господарської діяльності, а також контролем за ефективним використанням коштів і рентабельністю операцій [1, с.8].

Розвиток фінансового менеджменту в Україні не можна безпосередньо зіставляти з його становленням на Заході. На сьогоднішній день українські підприємства, що пройшли стадію становлення в умовах економіки перехідного періоду, знаходяться на різних етапах розвитку. Деякі компанії до цього часу продовжують використовувати інструменти управління фінансами, що застосовувалися в умовах командно-планової економіки. Інші підприємства досягли рівня фінансового менеджменту західних компаній. Однак, застосування складних моделей і методів управління фінансами компаніями

останнього типу в Україні неможливо, оскільки на багатьох підприємствах відсутні елементарні основи управління фінансами [2, с.1-2].

Отже, концепція фінансового менеджменту повинна бути направлена на формування цілісної системи знань про фінансові відносини в господарському процесі, розробку фінансового механізмів та технології управління фінансовою діяльністю суб`єкта господарювання. Один із відомих у діловому світі експертів в галузі фінансового менеджменту Е. Хелферта, вважає, що будь-який бізнес можна подати як взаємопов'язану систему руху фінансових ресурсів, які викликані управлінськими рішеннями. Такий системний підхід є корисним, оскільки, він відображає фінансову природу усієї діяльності бізнесу, а також подає її у фінансово-економічних термінах. І саме у такому контексті слід вивчати фінансовий менеджмент, оскільки, як свідчить практика, жодне стратегічне або навіть і тактичне рішення менеджерів не буде виконане, якщо воно не підкріплене рухом фінансових ресурсів [1, с.12].

Виходячи з практичного досвіду вітчизняних підприємств під час формування фінансового менеджменту передусім необхідна установка внутрішнього управління, яка охоплює такі аспекти:

- перебудову всього механізму управління підприємством з врахуванням необхідності впровадження служби фінансового менеджменту;
- розробку організаційних структур управління з розподілом виробництва на бізнес-одиниці;
- організацію роботи фінансового менеджменту з чіткою системою інформаційного обміну, що сприятиме оперативному реагуванню на зміну ситуації в роботі підприємства;
- розробку стандартів управлінського обліку для структурних підрозділів, а також для всього підприємства, що забезпечить оперативне надходження й узагальнення необхідної фінансової інформації;
- автоматизацію фінансових розрахунків, яка має бути закріплена засобами сучасних інформаційних технологій [4, с.99].

Загалом можна виділити такі проблеми становлення фінансового менеджменту на українських підприємствах:

- відсутні будь-які традиції управління фінансами, оскільки фінансовий менеджмент формувався стихійно;
- недостатній розвиток законодавчої та юридичної бази України;
- низька фінансова дисципліна;
- відсутність необхідної кількості кваліфікованих менеджерів і фахівців в управлінні фінансами компаній [2, с.4].

Таким чином, у нашій країні практика ефективного фінансового менеджменту перебуває поки лише в стадії становлення, зіштовхуючись із об'єктивними економічними труднощами, недосконалістю нормативно-правової бази, недостатнім рівнем підготовки фахівців до роботи в кризових економічних умовах. Подальше просування країни по шляху ринкових реформ і подолання кризових економічних тенденцій дозволить повною мірою використовувати теоретичні результати і практичний досвід фінансового менеджменту [3, с.116-117].

Список використаних джерел

1. Лук'янова О.М. Фінансовий менеджмент: сучасний стан та перспективи розвитку. URL: https://www.sworld.education/simpoz11/26.pdf (дата звернення: 24.02.2021).

2. Тєльчарова Я.М., Захарова Н.Ю. Особливості становлення фінансового менеджменту на українських підприємствах. URL: https://www.sworld.com.ua/konfer29/700.pdf (дата звернення: 24.02.2021).

3. Слободян Г.Д. Фінансовий менеджмент як ефективний інструмент управління підприємством. Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку: збірник тез Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції присвяченої 66 річниці від дня народження д.е.н., професора Петра Степановича Березівського. – Дубляни, 2017. – 279 с. URL:

http://www.lnau.edu.ua/lnau/attachments/4176_Збірник%20тез.pdf (дата звернення: 24.02.2021).

4. Осадчук Ю.М. Роль фінансового менеджменту в діяльності підприємств.URL:http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/inek_2013_5_27.pdf. (дата звернення: 24.02.2021).

Попова Ольга Леонтіївна,
головний науковий співробітник відділу форм і методів господарювання в агропродовольчому комплексі
ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України»
м. Київ, Україна

ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ЗЕЛЕНОГО КУРСУ

У Євросоюзі відбувається перехід на засади Європейського зеленого курсу (ЄЗК; від 2019 р.) – нову стратегію розвитку, спрямовану на перетворення у процвітаюче суспільство з ресурсозберігаючою економікою, де досягнуто рівня кліматичної нейтральності у 2050 р., збільшуються природні багатства та забезпечується захист громадян від екологічних ризиків і їх несприятливого впливу [1]. Задекларовано скорочення викидів парникових газів (ПГ) станом на 2030 р. на 50-55% порівняно з 1990 роком.

Щоб впорядкувати зелений перехід, крім цілеспрямованої послідовної політики, передбачені відповідні інструменти оновленої стратегії сталого фінансування (рис. 1). Окремі з них є новаційними, зокрема, карбонове (вуглецеве) мито.

Насамперед йдеться про *припинення субсидій на викопне паливо*. З метою декарбонізації (девуглецизації) економіки – зниження викидів вуглекислого газу CO_2, щоб досягти нульового рівня, ціна продуктів має включати не лише

виробничі, а й екологічні витрати, зокрема *плату за викиди вуглекислого газу*, щоб зменшити «вуглецевий слід». Тоді ціна окремих з них зросте у декілька разів, що істотно знизить попит на ці продукти.

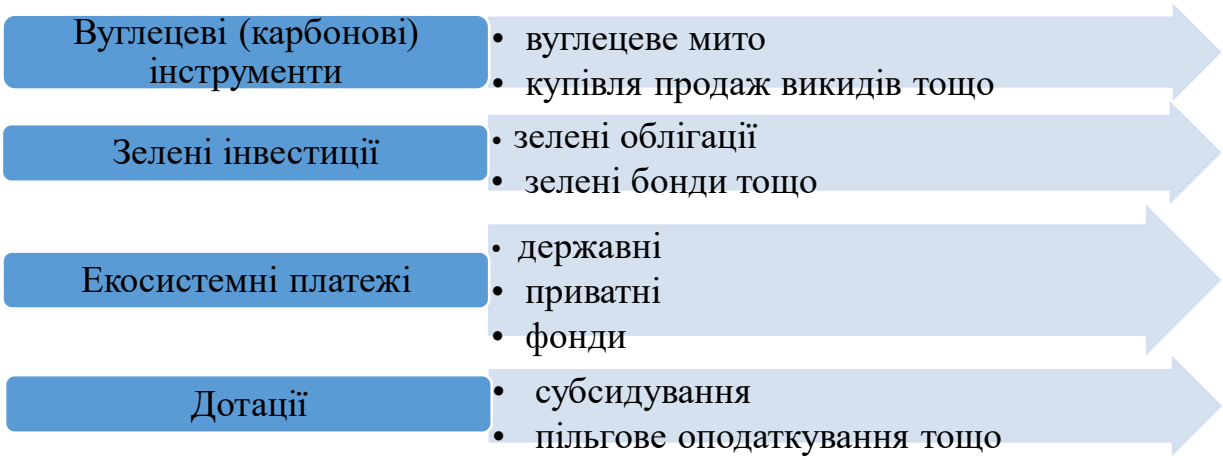


Рис. 1. **Фінансові інструменти для впровадження Європейського зеленого курсу**

Джерело: складено автором за [1; 2].

Радикальний *перегляд податкової системи* стосуватиметься того, щоб забруднювачі, які мають вигоди від деградації природного середовища через екодеструктивну діяльність, допомагали компенсувати її наслідки. Нова система гарантуватиме, що всі сектори викидів ПГ обкладаються податком, а зібрані кошти надходять на повсякденне життя громадян. Підприємства переводитимуть *частину прибутку у фонд* генерування коштів для зеленого переходу і з нього ж виплачуватимуться працівникам дивіденди.

ЄЗК також створює умови для *переносу податкового тягаря з робочої сили на забруднювачів середовища,* більш цілеспрямованого формування ставки ПДВ з урахуванням діяльності / заходів у сфері довкілля, наприклад, для підтримки виробництва органічних продуктів.

Планується введення ЄС *прикордонного вуглецевого збору (мита),* у відповідності до якого країни–експортери товарів у ЄС будуть зобов'язані сплачувати збір за викиди вуглекислого газу у процесі їх виробництва. Це стосуватиметься й України. За введення цього механізму вуглецевого коректування іноземні виробники–експортери товарів у ЄС можуть понести

додаткове фінансове навантаження, втратити свої конкурентні переваги, оскільки європейські виробники уже досить тривалий час враховують вуглецеві витрати, купують квоти на викиди ПГ (з 2005 р.) при виробництві продукції.

Державне фінансування позиціонується як надійне і гарантоване джерело забезпечення зеленого переходу, оскільки вимагаються інвестиції не тільки у прибуткові проєкти, але й у проєкти з соціальною віддачою. Запропоновані нові джерела надходження доходів (непереробленні відходи упаковки із пластмаси, частина доходів від торгівлі квотами на викиди парникових газів тощо).

Масштаб потреби інвестицій для забезпечення зеленого курсу вимагає мобілізації й *приватного сектора*. Для цього виділяються значні кошти (банки, фонди тощо) для механізму залучення і розширення участі приватних суб'єктів у проєктах по адаптації до змін клімату і пом'якшення їх наслідків. У ЄС екологічна сталість активніше включається у механізм корпоративного управління шляхом перегляду нефінансової звітності підприємств, здійснюється чіткіше маркування роздрібних продуктів, проведуть таксономію (класифікацію) сталих видів діяльності тощо.

Впровадження зеленого курсу значною мірою фінансуватиметься за рахунок *зелених облігацій*, випущених Європейським інвестиційним банком (ЄІБ; стане Європейським кліматичним банком). Рекомендується мобілізувати державні банки на випуск зелених облігацій для залучення інвестицій на рівні 5% європейського ВВП, щоб не порушувати фіскальні правила Європи. ЄІБ одним із перших випустив зелені облігації у 2007 р. і нині є найбільшим їх емітентом. Ринок зелених облігацій для емітентів є способом освоїти великий пул довготермінового приватного капіталу.

Європейський зелений курс орієнтує на багатосторонні механізми фінансування, такі як Зелений кліматичний фонд ООН (інструмент фінансування проєктів щодо клімату у країнах, що розвиваються), а загалом ЄС робить основний внесок у міжнародне фінансування у сфері клімату.

Україні доцільно реалізувати зазначені еколого-кліматично спрямовані фінансові інструменти Європейського зеленого курсу з погляду просування по шляху євроінтеграції та для забезпечення відходу від моделі фінансування, яка нині часто підтримує екологічно деструктивну діяльність.

Список використаних джерел

1. Европейский зеленый курс. Коммюнике Европейской Комиссии Европейскому Парламенту, Европейскому Совету, Совету ЕС, Европейскому социально-экономическому комитету и Комитету регионов. COM (2019) 640, итоговый вариант – 11.12. 2019. – URL: https://eeas.europa.eu/sites/eeas/files/communication_egd_rus.pdf.

2. Программа будущего ЕС. Новый Зеленый Курс для Европы. – URL: http://sg-sofia.com.ua/novij-zelenij-kurs-dlya-evropi.

Селіванова Катерина Валеріївна,
здобувач вищої освіти
5 курсу НІН фінансів,
банківської справи
Університет державної фіскальної служби України
м. Ірпінь, Україна
Мельник Олена Володимирівна,
доцент кафедри менеджменту
Університет державної фіскальної служби України
м. Ірпінь, Київська область, Україна

ВЕЛИЧИНА ЕФЕКТУ ФІНАНСОВОГО ЛЕВЕРИДЖУ ЯК СКЛАДОВА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ

При високих темпах інфляції, нестабільності навколишнього середовища та значному ступені невизначеності процес прийняття підприємствами стратегічних рішень є складним і супроводжується багатоваріантністю вірного вибору й відсутністю упевненості в досягненні успіху. Тому у фінансовому управлінні сучасними підприємствами важливе місце займають ефекти фінансових важелів впливу на результати діяльності функціонуючих підприємств. Цей ефект залежить від багатьох факторів, зокрема і від

галузевого. Вибір оптимальної структури капіталу дозволяє підприємству максимізувати показник рентабельності власного капіталу. Рентабельність власного капіталу показує, наскільки добре підприємство використовує інвестиційні фонди для забезпечення зростання доходів. Це означає, що проблема дослідження ефекту фінансового важеля є актуальною для усіх компаній.

Фінансовий леверидж як механізм управління структурою капіталу досліджено в працях вітчизняних вчених О. Білоруса, В. Вергуна, Ю. Козака, Т. Кальченка, А. Кредісова, Д. Лук'яненка, Ю. Макогона, О. Мозгового, А. Наконечного, В. Новицького, Т. Орєхової, А. Поручника, О. Терещенка та ін.

Диференціал фінансового левериджу є головною умовою, що формує позитивний ефект фінансового левериджу. Цей ефект виявляється тільки в тому випадку, якщо рівень прибутку, що утворюється активами підприємства перевищує середній розмір відсотка за кредит, який використовується, тобто якщо диференціал фінансового левериджу є позитивною величиною. Чим вище позитивне значення диференціала фінансового левериджу, тим вищим при інших рівних умовах буде його ефект. При негативному значенні диференціала фінансового левериджу використання позикового капіталу дає негативний ефект [1].

Тому для підвищення рентабельності власних коштів використовують ефект фінансового левериджу, тобто фінансовий леверидж характеризує ефективність використання позикових коштів, залучених підприємством. Ефект фінансового левериджу відображає рівень рентабельності власного капіталу за різних варіантів структури капіталу. Тому, доцільно розглядати процес оптимізації структури фінансових ресурсів за критерієм максимізації рентабельності власного капіталу.[2]

На ідеальному рівні фінансового важеля рентабельність власного капіталу компанії зростає, так як використання левериджу збільшує волатильність акцій, підвищуючи рівень їх ризику, який в свою чергу збільшує

їх дохідність. Однак якщо компанія перенасичена позиковими коштами може статися зниження рентабельності власного капіталу [3].

Розрахунки фінансового важеля дають можливість:

1. Визначити безпечні обсяги позикових коштів.

2. Розрахувати допустимі умови кредитування.

3. Спростити податковий тягар підприємства.

4. Прослідкувати доцільність придбання акцій певного підприємства

Фінансові важелі можна використовувати, щоб зробити продуктивність підприємств значно вищою, ніж та, що може бути досягнута спираючись на фінансування за рахунок власних коштів. Таким чином, рентабельність власного капіталу значною мірою залежить від умілого маневрування величиною ефекту фінансового важеля. До певного моменту підвищити ефект фінансового важеля можна екстенсивно за рахунок збільшення його плеча. Але при цьому потрібно враховувати такі правила фінансового менеджменту: [2]

1. Не можна надмірно збільшувати частку позикових коштів у структурі капіталу, оскільки при цьому значно підвищується ризик втрати фінансової стійкості, і будь-які затримки у виробничому процесі або несприятливі зміни ринкової кон'юнктури можуть призвести до значного від'ємного значення ефекту фінансового важеля.

2. Регулювати величину плеча важеля можна лише залежно від значення диференціала. Більші можливості для нарощення позикового капіталу мають ті підприємства, у яких значний запас диференціала. Але при цьому потрібно пам'ятати, що зміна плеча фінансового важеля в свою чергу впливає і на величину диференціала. Чим більше плече, тим дорожче будуть коштувати для акціонерного товариства позикові фінансові ресурси за рахунок включення до їх вартості премії за ризик.

3. Акціонерні товариства завжди повинні залишати певний резерв позикової місткості, щоб у разі необхідності мати змогу покрити потребу у

фінансових ресурсах за рахунок нового кредиту і при цьому не змінити знак диференціала з "+" на "-".

На основі викладеного матеріалу можна прийти до висновку про те, що визначення факторів, що впливають на ефект фінансового важеля, є дуже важливим елементом фінансово-господарського планування. Якщо компанія позичає гроші, щоб модернізувати технологію, додати продукт в свою лінійку, нарощувати обсяги виробництва, вийти на міжнародні ринки, якісно покращити діяльність компанії, то додаткова диверсифікація, швидше за все, компенсує додатковий ризик від фінансового плеча. Виходить, що якщо цей фінансовий важіль привнесе вигоди для компанії, додатковий ризик не повинен мати негативний вплив на компанію або її інвестицій.

Список використаних джерел

1. Ткачик Л.П., Пфайфер В.В. Методи оптимізації структури позикового капіталу підприємства. Молодий вчений. 2015. № 12(27). Ч.2 С. 173–176.

2. Бичкова Н. В. Оптимізація структури капіталу вітчизняних підприємств у контексті підвищення ефективності фінансової діяльності / Н. В. Бичкова // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2013. – 1 (48). – С. 1-8.

3. Гринченко В.О. Порівняльний аналіз структури капіталу українських, польських та німецьких підприємств. Економіка: реалії часу. 2016. № 1(23). С. 20–28.

Шуплат Олена Михайлівна,
к.е.н., доцент кафедри корпоративних фінансів і контролінгу
Солошик Катерина Василівна,
здобувач вищої освіти
ДВНЗ «Київський національний економічний
університет ім. Вадима Гетьмана
м. Київ, Україна

УПРАВЛІННЯ БОРГОВИМ КАПІТАЛОМ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Капітал або фінансові ресурси є основною складовою підприємства. В умовах науково-технічного прогресу виникає проблема нестачі власних ресурсів. За даними Держкомстату та НКЦПФР більше чверті всіх підприємств економіки України систематично отримують збитки. Таким чином, підприємства постають перед проблемою формування, розподілу та управління борговим капіталом.

Управління капіталом – це система принципів та методів розроблення і реалізації управлінських рішень, які пов'язані з оптимальним його формуванням із різноманітних джерел та із забезпеченням його ефективного використання у різних видах господарської діяльності підприємства [1, с. 259]. Також управління капіталом можна визначити як вплив суб'єкта управління (підприємства) на об'єкт управління (капітал) з метою найбільш ефективного його використання у процесі реалізації господарської діяльності підприємства [2, с. 41]

Управління борговим капіталом є складним процесом. Ефективне використання боргових коштів вимагає чіткого контролю впливу боргового капіталу на фінансовий стан підприємства та співвідношення частки боргового і власного капіталу [3]. Крім того, управління капіталом підприємства включає дві підсистеми: управління формуванням капіталу та управління використанням капіталу, які тісно взаємопов'язані між собою. Управління капіталом відбувається з врахуванням загальних принципів, завдань та методів.

Основними завданнями при здійсненні управління борговим капіталом :

- пошук джерел фінансування та формування достатнього обсягу капіталу;
- підвищення дохідності капіталу;
- оптимізація структури капіталом;
- мінімізація фінансових ризиків, таких, як ризик невиконання позичальником зобов'язань щодо процентних виплат та повернення кредиту за договором;
- збільшення рентабельності підприємства;
- контроль за кредитним рейтингом підприємства та фінансовою стійкістю;
- забезпечення своєчасного реінвестування капіталу;
- оптимальний розподіл капіталу в розрізі напрямів його використання.

Слід зазначити, що кожне підприємство індивідуально формує завдання на певний період часу виходячи з своїх пріоритетів розвитку. Крім того, в завданнях визначаються конкретні значення показників, яких необхідно досягнути.

До основних принципів управління капіталом, Н.П. Лубкей відносить [4, с. 42]:

- врахування перспектив розвитку підприємства;
- збалансованості (відповідності між обсягом капіталу та активів);
- оцінки вартості та доцільності залучення капіталу;
- мінімізації витрат на формування капіталу;ефективного використання капіталу.

Також варто відмітити, що ефективне управління борговим капіталом передбачає безперервний моніторинг ринку послуг, оскільки постійно виникають нові інструменти залучення боргового капіталу. Зокрема, за останні роки виникли онлайн кредити на будь-які потреби. Ці кредити спростили систему отримання грошей, проте водночас внесли зміни в управління борговим капіталом.

Необхідно відмітити, що залучення боргового капіталу для підприємства має як позитивні так і негативні сторони. До переваг можна віднести :

- залучення фінансових ресурсів для зростання підприємства,
- збільшення дохідності підприємства,
- детермінований рівень прибутковості (оскільки ставка відсотків установлюється стала, а ось прибуток залежить від діяльності підприємства,
- відсутність контролю з боку позикодавців (власники самі приймають рішення щодо управління і контролю над власним підприємством) [5].

До недоліків боргового капіталу можна віднести:

- збільшення фінансових ризиків;
- складність залучення;
- зменшення фінансової стійкості підприємства;
- менша прибутковість, через сплату відсотків;
- залежність боргового капіталу від кон'юктури ринку [6].

Отже, управління борговим капіталом має важливе значення для функціонування підприємства. Проте, необхідно створити ефективну систему управління капіталом, яка повинна базуватися на чітко визначених завданнях та принципах. Крім того, управління борговим капіталом повинно здійснюватися системно, комплексно та обґрунтовано. Для успішної реалізації функції управління борговим капіталом необхідно створити механізм управління ним та здійснювати контроль за виконанням, що в свою чергу допоможе оптимізувати структуру капіталу та забезпечити підвищення дохідності капіталу.

Список використаних джерел

1. Єрмошкіна О. В., Управління фінансовими потоками підприємств на основі прогнозування структури капіталу / О.В. Єрмошкіна // Економічний вісник, 2019, №3. - С. 67-77.

2. Бланк І . О. Фінансовий менеджмент. 2-ге вид., перероб . і доп. – К. : Ніка - Центр, 2006. – 653 с.

3. Гасій О. В., Скопич Д.О. Механізм управління позиковим капіталом підприємства / О. В. Гасій, Д. О. Скопич // Тенденції та перспективи розвитку науки і освіти в умовах глобалізації : матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Переяслав-Хмельницький, 26 жовт. 2018 р.). Переяслав-Хмельницький, 2018. – Вип. 40. – С. 61–63.

4. Лубкей Н.П. Теоретичні засади управління капіталом підприємства / Н.П. Лубкей // Менеджмент та підприємництво в Україні. – 2019. Вип. 1 , №1. – С. 38-45.

5. Попов М.І., Власова Н.О. Необхідність та переваги використання позикового капіталу підприємствами /М.І. Попов, Н.О.Власова// Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров‘я. 2018. Ч. ІІІ. – С. 241-245.

6. Беренда Н. І. Управління структурою капіталу підприємства / Н. І. Беренда, Т. Ю. Редзюк, К. В. Ворона // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2018. - Вип. 19(1). - С. 14-18.

Струтинська Катерина Вікторівна,
Здобувачка І (бакалаврського) рівня вищої освіти
Спеціальність «Менеджмент»,
Університет державної фіскальної служби України
Науковий керівник: Мельник Олена Володимирівна,
к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
Університет державної фіскальної служби України
м. Ірпінь, Україна

РОЛЬ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Сучасна ринкова економіка складається з великої кількості підприємств як сфери матеріального виробництва, так і сфери послуг, а також бюджетних установ, приватних і сімейних фірм, бірж, банків, страхових компаній,

інвестиційних компаній та фондів тощо. Об'єднує усі ці підприємства те, що вони формують і використовують фінансові ресурси. До того ж, кожне підприємство націлене на найефективніше використання фінансових ресурсів, що забезпечує оптимальний вибір фінансової політики.

В сучасних умовах господарювання фінансовий менеджмент ставить за мету максимізацію прибутку підприємств, але під впливом факторів зовнішнього і внутрішнього середовища значна частка підприємств в Україні досі залишаються в стані збиткової діяльності.

Крім максимізації прибутку, фінансовий менеджмент повинен забезпечувати формування достатнього обсягу фінансових ресурсів згідно із завданнями розвитку підприємства та найбільш ефективного їх використання, забезпечувати мінімізацію фінансового ризику, зберігаючи передбачений рівень прибутку, оптимізувати грошовий оборот, а також забезпечувати постійну фінансову рівновагу підприємства у процесі його розвитку [1, с. 190].

Матеріальною основою фінансового менеджменту є грошові потоки, що супроводжуються потоками платежів та розрахунків, він є не лише системою ефективного управління фінансовими ресурсами, ай однією з ключових підсистем загальної системи управління підприємства. Окрім максимізації прибутку основною метою фінансового менеджменту є максимізація ринкової вартості підприємства та забезпечення його фінансової стійкості.

Важливу роль в діяльності підприємств відіграють фінансові менеджери. Рішення, які приймають фінансові менеджери на підприємстві, залежать від рівня, на якому вони перебувають. Так, менеджери найвищого рівня приймають стратегічні рішення, пов’язані з майбутнім розвитком підприємства. Менеджери нижчої ланки займаються прийняттям тактичних рішень, пов’язаних з управлінням поточною діяльністю підприємства [2, с. 206].

При формуванні ресурсної бази підприємств фінансові менеджери здійснюють оцінку наявних активів та джерел фінансування, величини і складу фінансових ресурсів, необхідних для підтримання виробничого потенціалу з

метою подальшого їх розвитку. Важливим етапом в управлінні фінансами підприємств є оцінка ефективності капіталовкладень, в процесі якого визначаються основні параметри інвестиційного проекту, зокрема майбутніх обсягів реалізації, операційних витрат, здійснюється розрахунок відносних показників рентабельності капіталу тощо.

Весь процес менеджменту, починаючи з постановки цілей, побудови стратегії, формування завдань та закінчуючи організацією, моніторингом, контролем та оцінкою результатів процесу управління, розпочинається і закінчується з інформації та інформацією закінчується [3].

Іншими словами, для оцінки реального стану розвитку підприємств важливим є наявність чіткої інформації, яка дасть можливість приймати правильні управлінські рішення по управлінню фінансами на підприємстві.

Використання можливостей фінансового менеджменту підприємствами дає змогу вирішити питання ефективного управління фінансами і в перспективі сприяти забезпеченню їх пріоритетним інтересам.

Отже, підсумовуючи можна сказати, що фінансовий менеджмент відіграє провідну роль управління фінансовими активами підприємства. Адже, від злагодженої роботи команди фінансових менеджерів залежить процес реалізації фінансової стратегії та політики суб'єктів господарювання, досягнення визначених цілей та розв'язання окреслених завдань. Чіткий розподіл обов'язків, організація роботи фінансової служби, формування інформаційної бази та своєчасне реагування на відхилення фактичних результатів від запланованих, недопущення зниження індикаторів фінансової безпеки, фінансового стану суб'єкта господарювання – це неповний перелік видів діяльності фінансової команди.

Список використаних джерел

1. Фінансові результати підприємств до оподаткування за видами економічної діяльності / Держстат України, 1998–2018 [Електронний ресурс].

— Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2015/fin/fin_rez/fr_ed/fr_ed_u/fr_ed_0415_u.htm.

2. Ковальчук Н.О. Антикризовий фінансовий менеджмент як основа управління фінансами вітчизняних підприємств / Н.О. Ковальчук, А.О. Павлюк // Економіка і суспільство. — 2016. — Випуск № 3. — С. 203–208.

3. Van Horne, James C. Fundamentals of financial management / James C. Van Horne, John M. Wachowicz. – 13th ed. p. cm.

Угрюмова Катерина Олександрівна,
Здобувач вищої освіти першого (магістерського) рівня
ННІ фінансів, банківської справи
Науковий керівник: Ліснічук Оксана Андріївна,
к. е. н., доцент,
доцент кафедри фінансів імені Л. Л. Тарангул
Університет державної фіскальної служби України
м. Ірпінь, Україна

ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛІНГ ЯК СКЛАДОВА ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Сьогодні немає єдиної дієвої концепції фінансового контролінгу, та його чіткого визначення. Це пов’язано з тим, що економічна нестабільність, військові дії та політичний дисбаланс не дають спокійно розвиватись підприємству. Таким чином не доопрацювання теоретичної бази та відповідного інструментарію менеджменту призводить до того, що використовують тільки систему управління на короткостроковій перспективі, хоча для постійного розвитку економіки та підприємства потрібна стабільність та розробка стратегії і на довгострокову перспективу.

На думку П. Хорвата цілі контролінгу, як напряму діяльності організації, безпосередньо випливають з цілей організації і можуть виражатись в економічних термінах, наприклад, у досягненні відповідного рівня прибутку, рентабельності або продуктивності організації при визначеному рівні ліквідності [3].

Разом з тим, фінансовий контролінг за період свого існування значно розширив коло проблем, які складають його основу. На початку вирішував питання з бухгалтерського обліку та частково управлінський облік, то сьогодні фінансовий контролінг вирішує питання з бухгалтерського та управлінського обліку, аналізу, плануванню та прогнозуванню й контролю.

Основним завданням фінансового контролінгу є встановлення відхилень фактичних значень від планових на різних рівнях управління. Дані аналізу фінансовий контролер використовує з метою оптимізації джерел фінансування діяльності та своєчасністю реагування на негативні моменти в діяльності підприємства. Контроль є важливим з точки зору забезпечення виконання поставлених завдань та виявлення можливостей коригування [1].

Ведення фінансового контролінгу на підприємстві є раціональним та ефективним для нього, так як можливо прорахувати збитки та запобігти їх, чи доходи та вкласти їх до інвестицій або розвитку товар та послуг підприємства. Для ведення в роботу фінансового контролінгу в систему менеджменту підприємства потрібно:

- розрахувати та оцінити існуючу систему управління та визначити проблеми та помилки;
- визначити поточну ситуацію на підприємстві та перспективу розвитку на короткострокову та довгострокову перспективу;
- вирахувати майбутню ефективність застосування системи управління на основі роботи фінансового контролінгу.

Формування системи фінансового контролінгу має бути поступовим та поетапний, беручи до уваги можливості підприємства. Саме фінансовий контролінг об’єднує всі напрями менеджменту з метою підвищення вартості підприємства та створення відповідних умов. Як одна із головних складових фінансового контролінгу повинен забезпечувати підвищенню рентабельності, ліквідності та платоспроможності, що в результаті призведе до збільшення вартості підприємства.

Отже, фінансовий контролінг – це система методів та інструментів, яка включає інформаційне забезпечення, аналіз, планування та прогнозування для підвищення вартості підприємства через фінансовий менеджмент підприємства. Тому він має різноаспектний вплив на діяльність підприємства, в залежності від напряму застосування. Застосування на підприємстві фінансового контролінгу може запобігти виникненню кризових економічний явищ, визначити причини фінансових проблем й прогалин та ефективно їх усунути.

Список використаних джерел

1. Карцева В. В. Фінансовий контролінг підприємств і організацій споживчої кооперації : монографія / В. В. Карцева. Полтава : ПУЕТ, 2013. 335 с.

2. Ліснічук О. А., Нестерук М.Д. Фінансовий контролінг в системі фінансового менеджменту. *«Актуальні проблеми менеджменту, фінансів та публічного управління в сучасних глобалізаційних процесах»:* збірник матеріалів VII Міжнародної наук.-практ. інтернет-конференції (19 березня 2020 р.). Ірпінь: Університет ДФС України, 2020. С. 350-352.

3. Хорват П. Концепция контролинга: управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2006. 269 с.

Струтинська Катерина Вікторівна,
здобувач вищої освіти
Університету державної фіскальної служби України
Науковий керівник: Мельник Олена Володимирівна,
кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту
Університету державної фіскальної служби України

ДИВІДЕНДНА ПОЛІТИКА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ : ПРОБЛЕМИ І НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ

Створення та функціонування будь-якого підприємства не можливе без початкових внесків його акціонерів, які у свою чергу зацікавлені в отримані високих прибутків від здійснення своїх інвестицій. Тому актуальною є

проблема запровадження і здійснення вітчизняними підприємствами ефективної дивідендної політики, яка б задовольняла вимоги акціонерів та не загрожували діяльності самого суб'єкта господарювання.

Дивіденд - частина чистого прибутку акціонерного товариства, що виплачується акціонеру з розрахунку на одну належну йому акцію певного типу та/або класу. За акціями одного типу та класу нараховується однаковий розмір дивідендів [3].

Виплата дивідендів власникам акцій одного типу та класу має відбуватися пропорційно до кількості належних їм цінних паперів, а умови виплати дивідендів (зокрема щодо строків, способу та суми дивідендів) мають бути однакові для всіх власників акцій одного типу та класу [3].

Дивідендна політика підприємства – це сукупність стратегічних і поточних рішень щодо розподілу результатів діяльності акціонерного підприємства. У цілому дивідендну політику можна трактувати як сукупність заходів щодо розподілу чистого прибутку на тезавровану та споживчу частини [1].

Види дивідендної політики підприємства поділяють [2]:

1) Політика «нульового» дивіденду - полягає в невиплаті дивідендів взагалі. Це означає, що компанія свідомо попереджає акціонерів про відсутність дивідендних виплат, а акціонери підтверджують свою згоду чи незгоду з цією політикою, купуючи чи продаючи акції компанії. Реалізація цієї політики можлива лише в таких випадках: законодавчо не встановлена межа виплати дивідендів; бажання акціонерів збільшити ринкову вартість акцій у майбутньому перевищують прагнення до отримання доходів у теперішньому часі; акціонерам недостатньо сукупного корпоративного впливу для того, щоб змінити цю політику.

2) Політика «100%» дивіденду - сутність цієї політики полягає у тому, що 100% чистого прибутку спрямовується на виплату дивідендів. Реалізація такої дивідендної політики не призводить до збільшення власного капіталу

компанії, а отже, не відбувається зростання ринкового курсу акцій. Така політика може бути виправдана виключно для підприємств, які обмежені у зростанні вартості своїх акцій, специфікою своєї діяльності (підприємства, які здійснюють видобуток корисних копалин).

3) Політика фіксованого дивіденду з преміальними виплатами - передбачає надбавки (премії), коли компанія досягає особливо позитивних фінансових результатів. Ця політика є досить прийнятною для тих інвесторів, які вкладають кошти в досить ризикові цінні папери і постійно чекають позитивних змін у дивідендній політиці.

4) Політика негрошових виплат - відсутність потрібних фінансових ресурсів спонукає акціонерні підприємства вдаватися до політики негрошових дивідендних виплат. У цьому аспекті замість прямих грошових дивідендних виплат використовують, як правило, найліквідніші грошові замінники. Заслуговує на увагу політика виплати дивідендів випуском нових цінних паперів, наприклад, акцій чи облігацій. Політика нагромаджених дивідендів. Ця політика застосовується тими акціонерними корпораціями, які оголошують про виплату дивідендів, однак відсутність грошових коштів змушує відкласти виплату суми дивідендів у більш пізні періоди.

Основними проблемами дивідендної політики вітчизняних емітентів є [4]:

- переважає тенденція до невиплати дивідендів акціонерам, оскільки більшість підприємств є збитковими і основна частина прибутку йде на погашення зобов’язань;
- менеджери і контролюючі акціонери зацікавлені в невиплаті дивідендів, а в використанні цих коштів в особистих цілях;
- дивідендна політика підприємств державного сектору орієнтується на задоволення фіскальних потреб держави, фактично інші акціонери не можуть впливати на рішення;
- проблема приховування прибутку підприємствами, тим самим обман акціонерів щодо суми реальних дивідендів, які вони зможуть отримати

Саме проблеми неправильної політики, некоректності, неточності не дають розвиватись українському фондовому ринку, не дають можливість виходити українським компаніям на міжнародні ринки тощо.

Тому виділяють наступні напрями покращення дивідендної політики вітчизняних емітентів:

1) висвітлення повної інформації про емітента, його фінансовий стан і план, для того щоб майбутні акціонери змогли достовірними оцінити і розрахувати ефективність своїх вкладень [5];

2) поліпшення інвестиційних якостей акцій за допомогою максимізації обсягу прав, які надаються акціонерові, і неухильне дотримання цих прав [5];

3) здійснення комплексу заходів щодо поліпшення фінансового стану компанії-емітента;

4) вдосконалення нормативно-правової бази, зокрема фіскальної у сфері державного регулювання;

Список використаних джерел

1. Бланк И. А. Финансовый менеджмент : [учеб. курс] / И. А. Бланк. – К. : Ольга, Ника-центр, 2004. – 656 с.

2. Довгань Л. Є. Корпоративне управління : [посіб.] / Л. Є. Довгань, В. В. Пастухова, Л. М. Савчук. – К. : Кондор, 2007. – 180 с.

3. Закон України "Про акціонерні товариства" [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: http://zakon.rada.gov.ua.

4. Квасницька Р. С. Дивідендна політика ідприємств в сучасних умовах господарювання [Електронний ресурс] / Р. С. Квасницька, В. В. Фляжнікова // Соціум.Наука.Культура.Економіка – Режим доступу до ресурсу: http://intkonf.org/kand-ekonom-nauk-kvasnitska-r-s-flyazhnikova-v-v-dividendna-politika-pidpriemstv-v-suchasnih-umovh-gospodaryuvannya/.

5. Рубаха М. В. Дивідендна політика як елемент системи формування та використання фінансових ресурсів суб’єкта господарювання / М. В. Рубаха, О. А. Овчар. // Молодий вчений. – 2016. – №7. – С. 120–123.

СЕКЦІЯ 4. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ: СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

SECTION 4. PUBLIC ADMINISTRATION: MODERN PROBLEMS AND PROSPECTS

Барвінок Вероніка Юріївна,
аспірант кафедри міжнародних економічних відносин
Сумський державний університет
м. Суми, Україна
Воронцова Анна Сергіївна,
к.е.н., старший викладач кафедри міжнародних економічних відносин
Сумський державний університет
м. Суми, Україна

СТЕЙКХОЛДЕРСЬКИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННІ ВИЩОЮ ОСВІТОЮ В КОНТЕКСТІ ПРАЦЕВЛАТУВАННЯ: АНАЛІЗ ЛІТЕРАТУРИ

Ситуація з пандемію COVID-19 показала неефективність нинішньої системи освіти та її неготовність швидко адаптуватися під непередбачувані обставини. Окрім того, українська освітня система гостро відчувала й інші проблеми, зокрема невідповідність вимогам ринку праці, високу теоретизованість матеріалів та низький рівень знань випускників тощо. Все це потребує переосмислення управління системою вищої освіти. Основоположною одиницею даної системи є учасники, які доцільно розглядати з точки зору стейкхолдерського підходу.

Опар Н. В. вивчає поняття «стейкхолдерів» для забезпечення якості системи вищої освіти за умови взаємодії всіх учасників. Так, зацікавлені сторони – люди, суб'єкти господарської діяльності, суспільство і держава, оскільки вони одночасно виступають як замовник і споживач освітніх послуг. Так, в його досліджені існують чотири групи стейкхолдерів: держава, заклади вищої освіти, роботодавців/бізнес-середовище та суспільство [4, с. 28].

На рівні законодавства України виділяється три ключових суб'єкта: держава (Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України та інші), заклад вищої освіти та здобувачі вищої освіти [2, с.1].

У статті Піскурської Г. представлено наступний синонімічний ряд для поняття «stakeholders»: «причетна сторона», «зацікавлена сторона», «група впливу», «коаліція впливу», «учасники коаліції», «зацікавлена група», «цільова аудиторія», «група інтересів» [5, с. 71].

Група авторів на чолі з Лебідь І.Г. запропонували в роботі матрицю стейкхолдерів, серед яких виділяється: 1) державний орган виконавчої влади у сфері освіти та науки, 2) заклади освіти та науки та 3) трансферні організації передачі знань [2, с**.** 49].

У роботі Піскурської Г. зацікавлені особи представлені з точки зору моделі попиту-пропозиції освітніх послуг: постачальники (органи фінансування та громада); користувачі продуктів (студенти); користувачі результатів (роботодавці), співробітники сектора (науково-педагогічні працівники та адміністратори). Автор наголошувала на грамотно вибудувану взаємодію зовнішнього та внутрішнього середовищ , так як зовнішнє – джерело ресурсів для освітньої системи, а внутрішнє – ресурсний потенціал [5, с.72].

Опар Н.В. додав, що сучасний процес забезпечення якості вищої освіти в Україні характеризується особливостями роботи, специфікою взаємодії на чотирьох рівнях: а) рівень організації роботи викладача, б) рівень організації роботи освітнього закладу, в) рівень організації роботи студентів, г) рівень організації участі роботодавців [4, с. 28].

При цьому, більшість авторів зазначають, що стейкхолдерський підхід є дуже складним, оскільки передбачає визначення, хто із зацікавлених сторін і якою мірою відповідає за забезпечення якості освітніх послуг попри різне сприйняття поняття «якість» [4, 5]. У даному підході є необхідним визначати цілі та систему мотивацій зацікавлених осіб, однак ідентифікація стейкхолдерів здебільшого встановлюється галузевою специфікою [2, с**.** 51]. На думку Піскурської Г. обов’язкова умова розуміння очікувань, інтересів і потреб різних груп стейкхолдерів [5, с.73].

В контексті працевлаштування, стейкхолдерський підхід використовують Рук Л., Слоун Т., та пропонують впровадження праце-інтегрованого навчання («work-integrated learning»). Дослідження, проведені за участю чотирьох груп (вчені, студенти, професіонали і консультанти з питань кар'єри) виявили різні, а іноді і конкуруючі розуміння можливості працевлаштування [1, с. 56]. Група авторів на чолі з Шевченко Т. М. пропонують для успішної співпраці стейкхолдерів, зокрема закладів освіти та роботодавців проведення щорічних спільних заходів (конференцій, тренінги тощо) [6, с. 238].

Як висновок відмітимо, що стейкхолдерський підхід широко досліджується вітчизняними науковцями в контексті підвищення якості вищої освіти, та успішно виявляє недоліки сучасної системи управління. Проаналізовані праці підтверджують доцільність використання даного підходу на рівні держави та вибудовування багатогранних відносин між стейкхолдерами. Так, всі зацікавлені групи матимуть можливість визначати пріоритетні напрямки підготовки в управління системою вищої освіти та допоможе досягти оптимальної траєкторії розвитку в сучасних реаліях українського суспільства.

Список використаних джерел

1. Rook L., Sloan T. Competing stakeholder understandings of graduate attributes and employability in work-integrated learning. 2021. P. 41-58.

2. Про вищу освіту : закон України. URL: http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18.

3. Лебідь І.Г., Ткаченко В.А., Хрутьба Ю.С. Діагностика стейкхолдерів інноваційних освітніх проєктів. *Управління розвитком складних систем*, 2020. № 43. С. 47-53.

4. Опар Н. В. Особливості взаємодії стейкхолдерів у процесі державного управління забезпеченням якості вищої освіти в Україні. *Публічне управління та митне адміністрування*, 2020. № 2(25). С. 25-29.

5. Піскурська Г. Стейкхолдерський підхід у забезпеченні якості вищої освіти. *Педагогіка, психологія та соціологія,* 2019. С. 69-77.

6. Шевченко Т. М., Щербиніна М. Б., Фаузі Є. С. Досвід активної взаємодії зі стейкхолдерами як фактора підвищення іміджу закладу вищої освіти. *Дніпровський національний університет імені Олеся Гончар,* 2021. С. 238-239.

Бережна Анна Вікторівна,
здобувач вищої освіти групи МПА-20-1
Університет державної фіскальної служби України
м. Ірпінь, Україна
Науковий керівник: Самойлова Ірина Іванівна,
к.н.держ.упр., доцент, доцент кафедри менеджменту
Університет державної фіскальної служби України
м. Ірпінь, Україна

СУЧАСНИЙ СТАН ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ З УРАХУВАННЯМ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ

Тенденції розвитку сучасного суспільства відображають необхідність формування нових підходів до організації та реалізації публічного управління, що підтверджується реорганізацією органів влади, вдосконаленням нормативно-правової бази для підвищення ефективності їх діяльності, розширенням переліку публічних послуг, інтеграцією нових інформаційних технологій і управлінських структур у межах сформованої системи «електронного урядування» [1, с. 11].

На теперішній час управління в Україні все ще знаходиться на стадії розвитку. Для успішного функціонування інструментів управління важливі реформаторські процеси в органах управління державою та чітка координація різних ініціатив управління за результатами. В сучасних умовах в Україні відбувається реалізація різних напрямів реформування системи виконавчої влади. При цьому кожен реалізований напрям містить не лише заходи,

пов'язані з удосконаленням традиційної організації публічного управління, але й впровадженням нових, адекватних умов, що змінюються, реальних умов

Процеси глобалізації та інформатизації сучасного суспільства вимагають від органів публічної влади перехід на якісно новий рівень взаємодії з громадськістю, що включає удосконалення форм і методів комунікації на основі впровадження інформаційно-комунікаційних технологій, розширення ринку інформаційних послуг, підвищення ефективності управлінської діяльності і, в свою чергу, сприяє залученню громадськості до активної участі у політичному житті суспільства, відкритості й прозорості у діяльності органів публічної влади.

Доцільно зазначити, що зміни, які відбуваються в економіці і її цифруванні, що базується на бурхливому зростанні інформаційних і комунікаційних технологій, розвитку інформаційного суспільства разом з обмеженістю ресурсів публічної влади при суттєвому зростанні попиту на публічні послуги зумовили необхідність інформатизації публічного управління, яка полягає у розвитку інформаційних підсистем системи публічного управління та державного регулювання соціально-економічної діяльності, формуванні «електронного урядування» й «електронної держави» [2, с. 18].

Згідно з даними United Nation E-Government Survey 2018 за таким показником як E–Government Development Index Данія очолює 10 найрозвинутіших у цьому плані країн світу, хоча ще у 2016 році була на дев'ятому місці. За цим показником також серед лідерів – Великобританія, Естонія, Німеччина. Найвищий рівень індексу е-участі (EParticipation Index) мають – Республіка Корея, Данія, Фінляндія та інші. На жаль, Україна поки що має досить низькі показники рівня розвитку е-урядування, що зумовлює необхідність вивчення зарубіжного досвіду [3, с. 63].

Розглянувши досвід Данії, можна побачити, що таких високих результатів країні вдалося досягти, перш за все, завдяки впровадженню п'ятирічної цифрової стратегії, яка продовжує розвиватися у напрямку цифрового

державного управління, комунікації та електронних послуг. Одним із ключових нововведень країни є підхід, при якому електронна взаємодія є юридично обов'язковою.

Естонія є однією країн з високим індексом розвитку електронного урядування, що дозволяє її громадянам та державним службовцям отримувати доступ до широкого спектру послуг в Інтернеті, використовуючи захищені цифрові ідентифікатори, включаючи здійснення платежів, доступ до повних медичних записів та голосування в Інтернеті. В сучасних умовах 99% публічних послуг доступні в режимі онлайн 24/7, 30% естонців використовують i-Voting (Інтернет-голосування). За оцінками країни, зменшення бюрократії зберегло 800 років робочого часу [3, с. 64]. В рамках електронного урядування в Естонії було створено три ключові проекти: оцифрування реєстрів, що проводяться державними органами для надання необхідної інформації для підтримки електронних послуг; створення платформи X-Road, яка об'єднує різні системи, що використовуються в державному і приватному секторах, і дозволяє їм обмінюватися інформацією; надання громадянам засобів безпечного доступу до онлайн-послуг шляхом використання цифрових посвідчень і цифрових підписів, еквівалентних рукописним.

Таким чином, досвід таких зарубіжних країн як Данія, Естонія показує, що для реалізації продуктивного інформаційного обміну в галузі публічного управління потрібна чітко визначена стратегія розвитку інформаційного суспільства та електронного урядування, що передбачатиме скорочення витрат на державний сектор завдяки електронній взаємодії з громадянським суспільством та приватним сектором.

Список використаних джерел

1. Білозерська Т.О. Реформування публічної адміністрації в Україні як крок до європейської інтеграції // Форум права. 2013. № 2. С. 11.

2. Рудакевич М.І., Кондратюк А.В., Федорків С.М. Роль публічного управління у суспільно-економічних перетвореннях в Україні // Матеріали і міжрегіональної науково-практичної конференції, 2019. С. 18-19.
3. Яруліна Н. Цифровізація публічного управління: зарубіжний досвід. С. 63-65.

Білоус Яна Юріївна,
старший викладач кафедри публічного управління,
менеджменту та маркетингу
Східноукраїнський національний університет імені В. Даля
м. Сєвєродонецьк, Україна

ПАРТИСИПАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ВАЖЛИВА УМОВА РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В РЕГІОНАХ УКРАЇНИ

Україна активізувала процеси щодо участі громадян в житті своєї територіальної громади, підписавши та ратифікувавши міжнародні нормативні документи: Європейську Хартію місцевого самоврядування [1], Міжнародний Пакт про громадянські та політичні права [2] та Концепцію реформування місцевого самоврядування [3]. Розбудова нової моделі управління в місті, селі, селищі, територіальній громаді передбачає залучення громадськості до спільного управління громадою. Для цього необхідним є використання сучасних та дієвих інструментів локальної демократії, одним з яких сьогодні є партисипативне управління. Зокрема, до інструментів партисипативного управління належать: звернення громадян, місцеві референдуми, громадська експертиза, консультації з громадськістю, створення громадських рад, громадський бюджет, місцеві ініціативи, загальні збори населення, органи самоорганізації населення, електронні петиції.

Партисипативне управління сьогодні є дуже актуальною тенденцією та вкрай важливою умовою соціально-економічного та культурного розвитку кожної громади, що передбачає залучення громадян до активної участі в житті громади, до планування майбутнього територіальної громади та вирішенні її

внутрішніх проблем. Тому ефективність місцевого самоврядування та економічного, соціального розвитку територіальної громади у тому числі залежить від ступеню залучення самих членів територіальної громади до вирішення питань покращення власного життя, від їх інтелекту та підприємливості. Відкритість політики органів місцевого самоврядування, ефективна співпраця трьох секторів (жителі громади, бізнес та громадські організації) стали тими завданнями, без вирішення яких неможливо забезпечити розвиток територіальних громад.

Слід зазначити, що у переважній більшості процедурні аспекти використання громадянами інструментів локальної демократії на законодавчому рівні не визначені. Процедури участі жителів визначаються у локальних нормативно-правових актах: статутах, положеннях і порядках, Проте, якість прописаних місцевими радами процедур не завжди відповідає демократичним вимогам. Часто процедури участі є ускладненими та нереалістичними. Важливо, щоб нормативно-правові акти щодо того чи іншого інструменту локальної демократії встановлювали реальні вимоги для його використання, а не мали декларативний характер, який ускладнює мешканцям громад можливість використання своїх прав на участь в розвитку громади, які гарантовані їм законодавством. Для розуміння реального використання того чи іншого інструменту партисипативного управління необхідно зважати на відповідні критерії, які свідчать про представництво мешканців громади та їх участь у процесах ухвалення рішень органами управління територіальних громад. До таких критеріїв належать, зокрема:

– присутність офіційних спостерігачів від громадських організацій під час проведення місцевих виборів в територіальних громадах;

– мешканці громади знаходяться в центрі публічної діяльності та залучені до управління на місцевому рівні відповідно до чітко визначених способів;

– діють дорадчі органи при органах місцевого самоврядування територіальних громад, створена територіальна соціально-економічна рада;

– проводяться опитування громадської думки з різноманітних питань життя громади;

– наявна практика проведення громадських слухань, проведення загальних зборів громадян, місцевих ініціатив, функціонування органів самоорганізації населення;

– громадяни мають можливість бути присутніми на сесіях міської ради;

– реалізована можливість подання електронних петицій через офіційний сайті громади та діє визначений порядок розгляду петицій.

При цьому слід приділяти увагу не лише формальним критеріям наявності або відсутності практик використання інструментів партисипативного управління, але і якості цих практик, їх змістовного наповнення.

Отже, партисипативне управління сьогодні є важливою умовою соціально-економічного та культурного розвитку територіальних громад. Сутність партисипативного управління передбачає залучення громадян до активної участі в житті громади. Відкритість політики органів місцевого самоврядування, ефективна співпраця трьох секторів (жителі громади, бізнес та громадські організації) стали тими завданнями, без вирішення яких неможливо забезпечити розвиток територіальних громад. Для розуміння реального використання того чи іншого інструменту партисипативного управління необхідно зважати на відповідні критерії, які свідчать про представництво мешканців громади та їх участь у процесах ухвалення рішень органами управління територіальною громадою.

Список використаних джерел

1. Європейська хартія місцевого самоврядування м. Страсбург, 15 жовтня 1985 року. *Офіційний вісник України* від 03.04.2015 № 24. ; пер. з англ.

URL: http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036. (дата звернення 15.01.2021).

2. Міжнародний пакт про громадянські і політичні права : Указ Президії Верховної Ради Української РСР N 2148-VIII (2148-08) від 19.10.73). URL: http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_043. (дата звернення 17.01.2021).

3. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : Розпорядження КМУ від 1 квітня 2014 року. №333. URL: http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%F0/. (дата звернення 27.01.2021).

Бригінець Олександр Олексійович,
доктор юридичних наук, доцент, професор кафедри
конституційного, адміністративного та фінансового права
Хмельницький університет управління та права
імені Леоніда Юзькова, м. Хмельницький, Україна

ФІНАНСОВА БЕЗПЕКА СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ ЯК ВАЖЛИВИЙ ЧИННИК РОЗБУДОВИ УКРАЇНИ

Створення відповідних основ для захисту інтересів споживачів фінансових послуг, якими є підприємства, правове забезпечення їх діяльності та розвитку конкурентоспроможного ринку фінансових послуг в Україні, а також єдиної державної політики у фінансовому секторі України здійснюється за допомогою норм Закону України «Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг» [1]. Суб'єкти господарювання здійснюють свою діяльність у ринковому середовищі і їхні дії повинні бути фінансово обґрунтованими та нормативно закріпленими, саме тому цей Закон встановлює загальні правові засади у сфері надання фінансових послуг, здійснення регулятивних та наглядових функцій за діяльністю з надання фінансових послуг. Проте цим нормативно-правовим актом охоплено не всі сфери функціонування фінансових ринків та надання фінансових послуг споживачам, що призводить до правових прогалин.

Потрібно зазначити, що на сьогодні існує лише один шлях створення умов для розвитку підприємництва – забезпечення якомога стабільних, прозорих та зрозумілих правил оподаткування. Надмірно ускладнені податкові системи є причиною високого рівня ухилення від сплати податків, а значні витрати на адміністрування призводять до появи неформальних секторів, збільшення корупції та зменшення припливу інвестицій у державу.

За інформацією Світового Банку, показником, що впливає на рейтинг податкової системи, є кількість часу, що витрачається на сплату податків та зборів. Україна тут займає чи не останні позиції – за підрахунками, у середньому в нашій державі на адміністрування податків витрачається більше 500 годин протягом року. Однією з основних проблем української податкової системи з часу її становлення є високе податкове навантаження на прибуток і оплату праці [2].

У цій ситуації частина підприємств вимушено переходять (частково або повністю) у тіньовий сектор розвитку фінансової системи держави, що досить актуально для сучасного посткризового стану нашої держави. У більшості розвинених держав світу розмір тіньового сектору складає до 10 % від валового внутрішнього продукту держави. У нашій державі цей показник є значно вищим. Тіньовий сектор у фінансовій безпеці держави можна визначити як неконтрольовану державою сферу протиправної фінансово-господарської діяльності суб’єктів господарювання. Найчастіше підприємства використовують бартерні взаєморозрахунки замість оплати готової продукції, зменшуючи обсяг сплати податків і утворюючи готівкові фонди коштів. Крім того, благодатним ґрунтом для зростання згаданого сектора є постійні зміни у законодавстві, як правило, у бік зростання податкового навантаження.

Водночас тіньова економіка, де зосереджено певну частку реального виробництва товарів і послуг, певною мірою стимулює розвиток процесів початкового нагромадження капіталу і є іноді єдиним джерелом доходів для населення, зайнятого в ній. Тож функціонування тіньового сектора економіки, з

одного боку, знімає ряд соціальних проблем, а з іншого, – сприяє подальшій диференціації суспільства, будучи загрозою не тільки фінансовій, а й економічній безпеці держави [3].

Таким чином, фінансова безпека суб'єктів господарювання може бути визначена як комплексна категорія, вплив на яку систематично здійснюється з боку різних зовнішніх та внутрішніх факторів. Більшість підприємств у нашій державі функціонують в умовах досить жорсткої конкурентної боротьби. Фінансова безпека вітчизняних суб'єктів господарювання також значно ослаблена не завжди раціональною податковою політикою держави.

Належний рівень забезпечення фінансової безпеки кожного конкретного суб'єкта господарювання формує відповідний високий рівень функціонування окремо взятої галузі економіки держави, що, в свою чергу, закладає підвалини для економічного розвитку держави та поповнення бюджетних коштів для проведення ряду позитивних перетворень у житті громадян, що нині відбуваються у нашій державі.

Список використаних джерел

1. Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг: Закон України від 12.07.2001 № 2664-III. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2664-14#Text.

2. Paying Taxes 2020. URL: https://www.doingbusiness.org/en/reports/thematic-reports/paying-taxes-2020.

3. Бригінець О.О. Правове регулювання фінансової безпеки України: монографія. Ірпінь: Університет ДФС України, 2016. 362 с.

Вербовий Андрій Олексійович,
здобувач вищої освіти
групи ПБЦ 19-3
ННІ права Університету державної фіскальної служби України
Науковий керівник: Мельник Олена Володимирівна,
к. е. н., доцент кафедри
менеджменту
Університет державної фіскальної служби України,
м. Ірпінь, Україна

НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АДМІНІСТРУВАННЯ ПУБЛІЧНИХ ФІНАНСІВ

Звертаючись до публікацій вітчизняних авторів таке визначення як «публічні фінанси» вони використовували як синонім до «державних фінансів», самі по собі ці значення є ідентичними і вони позначають кошти які йдуть на задоволення інтересів держави для її функціонування та для змоги надання адміністративних послуг для приватних фізичних та юридичних осіб.

Економічна складова держави є однією із найбільш важливих ознак для ефективного функціонування та росту суспільства, вона виражається в необхідності наявності таких складових як фінансові ресурси та нормативно-правової бази яка б могла регулювати надходження кошті до бюджетів, межі їх практичної реалізації державними органами. Науково обґрунтована доцільність виокремлення підсистеми публічних фінансів, яка включає такі публічні ланки як: 1) фінанси держави; 2) фінанси суб'єктів федерації (у державах з федеральним устроєм); 3) фінанси місцевого самоврядування всіх видів; 4) фінанси соціальної сфери [1, с. 17].

Створення та існування такої системи нормативних актів яка б здійснювала таке регулювання та встановлювала міру відповідальності за її порушення неодмінно призведе до покращень, а сема до ефективного та раціонального управління публічними ресурсами.

Аналізуючи визначення поняття «публічні фінанси» та звертаючись до визначення таких науковців Нечай А.А, Карасева М.В., Крохина Ю.А та інших не менш відомих вітчизняних та зарубіжних науковців у сфері юриспруденції

та фінансів можна створити таке визначення: публічні фінанси являють собою систему суспільні відносини, які передусім пов'язуються із задоволенням публічних інтересів, вони реалізуються в процесі здійснення державою та її органами повноважень за рахунок використання фондів коштів шляхом встановлення владних приписів щодо здійснення контролю за надходженням та видатками таких коштів.

Загалом така система нормативно-правових актів в Україні є достатньо розвинута і свою проекцію вона знайшла у: Конституції України; ЗУ «Про місцеві державні адміністрації»; ЗУ «Про місцеве самоврядування України»; Бюджетний кодекс України та Податковий кодекс України та інші акти загального та локального значення. Окрім цього існує система контролю за посадовцями, щоб унеможливити зловживанням державних службовців наданими їм повноваженнями, представлена у вигляди ЗУ «Про запобігання корупції» від 14 жовтня 2014р., Кримінальний кодекс України 05.04.2001р. та КУпАП 07.12.1984р., який встановлює міру відповідальності за вчинені правопорушення у сфері публічного адміністрування, і адміністрування публічних фінансів зокрема. Також до таких актів належать: щорічні закони про державний бюджет; акти Кабінету Міністрів України спрямовані на здійснення фінансової політики у різних державних сферах; нормативні акти Центральних органів влади, що визначать політику держави; акти місцевих рад та місцевих державних адміністрацій; інші акти які регулюють фінансову політику держави у сфері фінансів.

Аналізуючи кожний нормативний акт окремо, можна виділити норми які регулюють фінанси різних сфер адміністрування і зокрема їх підзвітність. Так пункти 4 і 5 ЗУ «Про місцеві державні адміністрації» містить такі вказівки: «підготовку та схвалення прогнозів відповідних бюджетів, підготовку та виконання відповідних бюджетів; здійснення звіту про виконання відповідних бюджетів та програм» [2].

Також про звітність державі вказано і в ЗУ «Про місцеве самоврядування в Україні» а саме в ст. 25 в якій містяться вказівки щодо затверджень такої звітності: «розгляд прогнозу місцевого бюджету, затвердження місцевого бюджету, внесення змін до нього; затвердження звіту про виконання відповідного бюджету» [3].

Попри те, що на кожному ієрархічному рівні існують нормативні акти, які регулюють діяльність стосовно фінансів державних органів, органів місцевого самоврядування та держави, а також їх відповідальність за порушення норм, одним з таких нормативно правових актів являється Бюджетний кодекс України. Це досить чітко відображається в ст. 1 цього кодексу: Бюджетним кодексом України регулюються відносини, що виникають у процесі складання, розгляду, затвердження, виконання бюджетів, звітування про їх виконання та контролю за дотриманням бюджетного законодавства, і питання відповідальності за порушення бюджетного законодавства, а також визначаються правові засади утворення та погашення державного і місцевого боргу [4].

Якщо брати до уваги порушення ЗУ та кодексів то відповідати порушники будуть відповідно Кримінальному кодексу України в якому правопорушенням у сфері неправомірній витраті, привласненню, державних коштів приділені статті розпочинаючи з ст. 147 і закінчуючи ст. 263.

Підсумовуючи усе вищесказане, можна зазначити, що нормативна база яка регулює фінанси протягом останніх років розвивається значними темпами у всіх країнах світу, не виключенням стала і наша держава, яка вже має розвинуту правову основу для успішного розвитку та функціонування економічної складової, тобто публічних фінансів. Особлива увага приділена ієрархічній підпорядкованості, а саме підзвітності державних органів та їх посадових осіб, а також органів місцевого самоврядування відповідно до чинного Податкового кодексу України та нормативно-правових актів. Попри це все законодавець приділив значну частину норм Кримінального кодексу

України на протидію корупції в даній сфері. Як результат такого опрацювання норм, що регулюють адміністрування публічних фінансів, можна впевнено сказати, що нормативна база України є досить насичена гарантіями та чітко регламентує діяльність усієї держави у економічній сфері.

Список використаних джерел

1. [Електронний ресурс]: decentralization.gov.ua
2. 2. ЗУ «Про місцеві державні адміністрації» від 09.04.1999, № 586-XIV [Електронний ресурс]: за ред. від 06.12.2020 // Законодавство України: інформ.-пошук. система. - Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14#Text (дата звернення: 07.02.2021).
3. ЗУ «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21.05.1997, № 280/97-ВР [Електронний ресурс]: за ред. від. 30.12.2020 // Законодавство України: інформ.-пошук. система. - Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text (дата звернення: 07.02.2021).
4. Бюджетний кодекс України від 08.07.2010, № 2456-VI [Електронний ресурс]: за ред. від 01.01.2021 // Законодавство України: інформ.-пошук. система. - Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text (дата звернення: 30.01.2021).
5. Кримінальний кодекс України від 05.04.2001, № 2341-III [Електронний ресурс]: за ред. від 30.12.2020 // Законодавство України: інформ.-пошук. система. - Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text (дата звернення: 08.02.2021).

Галиця Ольга Олександрівна,
здобувач вищої освіти
магістратури кафедри виробничого та інвестиційного менеджменту
Національний університет біоресурсів і природокористування України
м. Київ, Україна
Суханова Алла Валеріївна,
доцент кафедри виробничого та інвестиційного менеджменту
Національний університет біоресурсів і природокористування України
м. Київ, Україна

УКРАЇНСЬКА СТРАТЕГІЯ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ

Сьогодні українська держава розвивається відповідно до сучасних світових тенденцій щодо розвитку демократичного управління, входження в європейський адміністративний простір та зосереджується на поліпшенні якості державних послуг.

Публічне адміністрування зарубіжних країн демонструє якісні зміни у впровадженні демократії, відкритість та прозорість у публічній сфері та ефективність принципу професіоналізму державної служби.

Ці традиції вже є знайомими для України, але неодмінною умовою формування демократичного управління є розвиток державного управління з його невід'ємною складовою – ефективним державним управлінням, що у свою чергу є суттєвою рисою демократії у державі.

Зміни в українському суспільстві вимагають модернізації системи публічного адміністрування, що дає можливості для найновішого розвитку держави в сучасних умовах соціального розвитку. Існуюча модель публічного адміністрування в Україні не відповідає стратегічному курсу країни, який спрямований на європейські стандарти демократичного врядування, оскільки є неефективним та схильним до корупції, а також надмірно централізованим, закритим для суспільства та відчуженим від потреб громадян. Саме тому проблема підвищення ефективності діяльності органів державної влади та якості послуг, що надаються державою, є актуальною та соціально значущою для задоволення сучасних потреб суспільства [1].

Оскільки Україна є соціальною державою, одним із її головних обов'язків є забезпечення та захист прав і свобод людини, підвищення рівня життя та формування таких поведінкових моделей у суспільстві, які обов'язково повинні базуватись на повазі закону та дотриманні моральних принципів. Згідно з Конституцією України, держава зобов'язана надавати своїм громадянам послуги з охорони здоров'я, освіти, комунальних послуг, соціального забезпечення тощо [2]. У цьому випадку впровадження новітніх зразків стає важливим для забезпечення якості системи публічного адміністрування.

Коли Україна стала незалежною державою, публічне адміністрування переважно базувалось на західних зразках, які були недостатньо пристосовані до українського соціокультурного середовища. Як результат, реформа публічного адміністрування стикається із серйозними проблемами [3]:

- недостатня якість та доступність державних послуг для юридичних та фізичних осіб, що посилює негативне сприйняття всієї системи державної служби та публічного адміністрування;
- відсутність єдиних стандартів професійної діяльності для державних службовців, заснованих на стратегічного планування діяльності державних установ, орієнтованих на певний результат;
- відсутність системи попереднього відбору можливих кандидатів на зайняття державних службових посад та недосконала система підбору персоналу, неналежна підготовка та недостатнє використання кадрового резерву;
- низький рівень відповідальності за підготовку та виконання управлінських рішень;
- недосконала система професійної підготовки державних службовців;
- слабкий контроль соціальних інститутів за виконанням державних функцій та завдань державними органами.

Як зазначено в Стратегії реформування державного управління в Україні на 2016-2020 роки, система публічного адміністрування в Україні не відповідає

потребам країни у складних реформах у різних сферах державної політики та її європейському виборі, а також європейським стандартам належне управління державою. Україна займає низькі позиції у світових рейтингах конкурентоспроможності, пов'язаних з публічних адмініструванням [4].

Сьогодні реформа державного управління в Україні впевнено рухається вперед крок за кроком. Реформа державного управління є ключовою реформою для України, без її проведення всі інші реформи просто неможливі.

Відкритість та прозорість суб'єктів публічного адміністрування є невід'ємними характеристиками державної влади, яка базується на реальній демократії. Наявність та динамічне підвищення рівнів відкритості та прозорості державної влади є якісними ознаками демократичної трансформації суспільства на шляху до еволюційного розвитку.

Однак державне управління буде ефективним і розглядатиметься як те, що реформує в позитивному напрямку, коли буде відповідь громадськості у формі соціального діалогу, в цьому випадку нове публічне адміністрування надаватиме кращі послуги своїм громадянам , і вони повірять в успіх реформи.

Список використаних джерел

1. *Публічне управління: шляхи розвитку* : матеріали наук.-практ. конф. (Київ, 26 лис. 2014 р.). Київ : НАДУ, 2014. С. 150.

2. Конституція України від 28 черв. 1996 р. №254к/96-ВР. *Відомості Верховної Ради України.* 1996. №254к/96-ВР.

3. Державна служба в Україні: соціально-правовий та організаційний аспекти : навчальний посібник / Ю.П. Сурмін та ін., Київ : Національна академія державного управління при Президентові України, 2011, С.204..

4. Деякі питання реформування державного управління України: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 черв. 2016 р. № 474-р. *Відомості Верховної Ради України*. 2016. №474-р.

Гірник Марія Василівна,
здобувач вищої освіти
2 курсу ННІ Права
Університету державної фіскальної служби України
м. Ірпінь, Україна
Науковий керівник: Мельник Олена Володимирівна,
к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
Університет державної фіскальної служби України
м. Ірпінь, Україна

НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Актуальність даної теми полягає в тому, що в Україні за роки незалежності відповідно до Конституції України постійно змінюється структура та функціонування органів публічної влади різних рівнів. Розвиток усіх форм власності та громадянського суспільства вимагають перетворення бюрократичного апарату на ефективну систему урядування, яка сприятиме задоволенню прав та законних інтересів громадян. Визначальним критерієм для таких змін є впровадження в діяльності службовців України європейських стандартів обслуговування громадян та професійного обслуговування політичного керівництва.

Під нормативно-правовим забезпеченням публічного управління розуміють систему нормативних актів, що визначають функції, компетенцію, форми і методи діяльності органів державної влади і місцевого самоврядування, а також їх структурних підрозділів. Для цих актів характерним є те, що правові норми, які в них містяться, є переважно імперативними.

Однією з функцій права є створення складних і багатобічних відносин у формі визначення необхідної, забороненої або дозволеної поведінки. Одними з різновидів таких відносин є адміністративно-правові відносини, що притаманні галузі публічного управління, в рамках якої реалізується публічна влада. В ролі суб'єктів адміністративно-правових відносин виступає значна кількість публічних органів, які у своїй сукупності створюють певну систему. Їх

діяльність певним чином регулюється відповідними правовими нормами, що закріплені в Конституції України, законах та інших правових актах.

Питання публічного управління регулюється такими нормативно-правовими актами, як : Закон України «Про державну службу», Інструкція з оформлення працівниками Державтоінспекції МВС матеріалів про адміністративні порушення у сфері забезпечення безпеки дорожнього руху, затверджена наказом МВС України № 77 від 26 лютого 2009 р., Закон України «Про місцеве самоврядування» і т.д.

Наявна система нормативно-правових актів, які урегульовують відносини в даній сфері, не є досконалою, і процес постійного пошуку найбільш ефективних засобів правового регулювання діяльності тих чи інших органів публічного управління цілком виправданий. Крім недосконалості нормативно-правової бази, що здебільшого проявляється у відсутності регулюючого впливу або його неефективності, існує також проблема колізії нормативних актів, суть якої у наявності суперечностей в законодавстві стосовно одного й того ж самого питання. Колізія виникає за наявності двох і більше правових актів, які регулюють аналогічні відносини.

В умовах необхідного розширення демократії, децентралізації влади державне управління реформується в публічне, з характерними для нього властивостями широкого залучення громадськості, сервісного призначення й транспарентності. Дієва участь широкого кола представників різних соціальних сфер – політики, владних інституцій, науковоекспертного середовища, громадянських об’єднань у здійсненні публічного управління, перетворює його у складний процес пошуку спільних рішень, досягнення консенсусу тощо. Водночас, в Україні відчутний вплив негативних тенденцій, прагнень до збереження монопольного становища олігархів й окремих владних груп.

На підставі вищесказаного можемо зазначити, що значна роль права в управлінні регулюється впливом на суспільні відносини державноуправлінської діяльності. Правові норми забезпечують управлінські відносини, тому

законодавство, яке їх регулює, не повинно сприйматись як формальність, що будь-який час може змінитись. Саме таке ставлення призводить до зниження відповідальності державних службовців, що спричиняє поширення зневажливого ставлення до законності та правопорядку.

Список використаних джерел

1. Вебер, Макс Соціологія. Загальноісторичні аналізи. Політика [Текст] / Пер. з нім. Олександр Погорілий – К.: Очснови ,1998. – 534 с.

2. Держава і право : збірник наукових праць. Юридичні і політичні науки. – Вип. 51. – К.: Ін-т держави і права ім. В.М.Корецького НАН України, 2011. – 768 с.

3. Административное право Украины : [учебник] / [С.В. Кивалов, В.Б. Аверьянов, Е.В.Додин и др.] ; под общ. ред. докт. юрид. наук, акад., засл. юриста Украины С.В. Кивалова. – Х. : Одиссей, 2005. – 880 с.

4. Скакун О.Ф. Теорія держави і права : [підручник] / О.Ф. Скакун : пер. з рос. – Х. : Консум, 2001. – 656 с.

Гришко Ірина Миколаївна,
здобувач вищої освіти
ІІ (магістерського рівня) групи ФМБ-20-1
Татьяніна Світлана Михайлівна
старший викладач кафедри
банківської справи та фінансового моніторингу
Університет державної фіскальної служби України
м.Ірпінь, Україна

ЕЛЕКТРОННІ ПОСЛУГИ ЯК СКЛАДОВА РЕФОРМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Серед напрямів формування та здійснення публічної політики на регіональному рівні в сучасних реаліях провідне місце в Україні має відводитися створенню умов для інноваційного розвитку економіки, соціального прогресу, задоволення інформаційних потреб у реалізації прав громадян, їх об’єднань, підприємств та організацій, місцевих органів державної

влади та органів місцевого самоврядування на основі формування і використання інформаційних ресурсів і сучасних технологій.

Різноаспектним проблемам впровадження електронних послуг в Україні присвячена значна кількість наукових досліджень таких учених, як: А. Асанова, А. Барікова, К. Бєляков, М. Ватковська, М. Вертузаєв, С. Гнатюк, О. Голобуцький, М. Демкова, Д. Дубов, В. Єганов, О. Ємельяненко, П. Клімушин та інші.

Визначення «електронної послуги» можна знайти на урядовому порталі. Електронна послуга (або е-послуга) – це адміністративна або інша публічна послуга, що надається громадянину або юридичній особі в електронній формі. Завдяки цьому, громадянин має змогу отримати послугу від держави (оформлення ліцензії, соціальної допомоги, особистого документу тощо) без особистого відвідування органів влади. Е-послуги надаються через Інтернет, тож доступні з дому чи офісу 24 години на добу та сім днів на тиждень. Таким чином, вони є зручнішими та швидшими за особисті візити та мінімізують ризики корупції [1].

З огляду на міжнародний досвід розвиток електронного урядування є одним з основних факторів забезпечення успішності реформування та підвищення конкурентоспроможності країни. Реформа будь-якої галузі в сучасних умовах спрямована на широке використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій для досягнення необхідного рівня ефективності та результативності. Адже саме інструменти е-урядування здатні забезпечити значне покращення якості обслуговування фізичних і юридичних осіб та підвищення відкритості, прозорості та ефективності діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування.

Протягом 2015-2020 рр. за фінансової підтримки Швейцарської агенції розвитку та співробітництва у Вінницькій, Волинській, Дніпропетровській та Одеській областях активно впроваджується програма «Електронне врядування задля підзвітності влади та участі громади» (EGAP). Партнерами у процесі

реалізації проекту стали Фонд Східна Європа та Державне агентство з питань електронного урядування України. Загалом програма спрямована на використання новітніх інформаційно-комунікаційних технологій, що дозволять якісно покращити врядування, взаємодію влади та громадян та сприятимуть соціальним інноваціям [2].

Реорганізація та модернізація центрів надання адміністративних послуг відповідно до оновлених національних стандартів і з використанням сучасним технологій – це шлях практичної реалізації заявлених теоретичних положень. У цьому напрямку найвагомішою є технологічна підтримка, робота над створенням чи доопрацюванням регіональних порталів надання адміністративних послуг, які б ефективно функціонували разом з відповідними загальнодержавними електронними ресурсами.

Сьогодні усі зусилля із впровадження електронних послуг спрямовані на оптимізацію та якісну трансформацію роботи центрів з надання адміністративних послуг, запровадження сучасних технологічних рішень для підвищення ергономічності «прозорих офісів» (електронні черги, програмне забезпечення та інше), навчання держслужбовців за новими стандартами у сфері електронного урядування.

Реалізація реформи державного управління є запорукою ефективного впровадження всіх без винятку реформ в Україні. Водночас впровадження реформи вже призвело до підвищення якості надання послуг громадянам, а повноцінна реалізація реформи має забезпечити європейський рівень якості послуг. Крім того, реформа державного управління сприятиме ефективному, прозорому та передбачуваному процесу вироблення політики, що забезпечить якісне представлення та врахування інтересів різних груп населення при ухваленні політичних рішень [4].

Таким чином, перезавантаження системи надання адміністративних та соціальних послуг є пріоритетним у реформуванні державного управління. Перехід державних послуг для громадян та бізнесу у цифровий формат – це

одне з важливих завдань органів влади на національному, обласному та районному рівнях. Це дозволить покращити їхню якість, спростити доступ до них, а також зменшити корупційні ризики.

Список використаних джерел

1. Що таке електронна послуга? // Урядовий портал. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України URL: https://www.kmu.gov.ua/ua/usi-pitannya-po-e-poslugam/sho-take-elektronna-posluga (дата звернення 27.03.2021).

2. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України № 649-р від 20.09.2017 р. URL : http:// zakon.rada.gov.ua (дата звернення 27.03.2021).

3. Барікова А. А. Електронна держава: нова ефективність урядування : [монографія]. К. : Юрінком Інтер, 2018. 135 с.

4. Електронне врядування задля підзвітності влади та участі громади URL: https://egap.in.ua/ (дата звернення 27.03.2021).

Гусятинський Микола Володимирович,
к.т.н., доцент, завідувач кафедри менеджменту,
Університет державної фіскальної служби України,
м. Ірпінь, Україна

КЛЮЧОВІ ТЕНДЕНЦІЇ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІЙ

Сучасні глобалізаційні процеси призводять до підвищення ролі територіальних громад в соціально-економічному розвитку територій. Завершення реформи децентралізації покладає на лідерів територіальних громад високий рівень відповідальності за розвиток. Так, територіальні громади в результаті процесу децентралізації повинні самостійно забезпечувати свою спроможність. Від того, як розвиватимуться територіальні громади, яку роль вони будуть відігравати в житті кожного регіону, кожної людини та всієї держави залежатиме майбутній розвиток України та успіх реформ. Тому місцева влада з метою забезпечення більшої конкурентоспроможності своїх

громад повинна розвиватись відповідно до сучасних умов, володіти необхідними знаннями, інформацією, навичками та досвідом.

У процесі управління розвитком територій домінуюча роль відводиться економічному підходу, основою якого є благополуччя громади та окремої людини, адже економічний розвиток є засобом вирішенням більшості проблем регіону. Окремим підходом у контексті економічних аспектів розвитку територій є кластерний підхід, який набуває дедалі більшої популярності. Завдяки кластеризації існує можливість створення оптимальних умов для розвитку економіки окремих регіонів, оскільки господарюючі суб'єкти отримують доступ до більш кваліфікованих працівників, розширюють кількість постачальників, бажаючих співпрацювати з ними, поглиблюють свою поінформованість стосовно ринків збуту продукції, прогресивних виробничих технологій тощо. Дослідники вважають, що завдяки кластерному підходу економічні суб'єкти мають можливість зосереджуватися на перспективах свого розвитку, оскільки діючи як система, вони можуть використовувати ресурси ефективніше і отримувати кращі результати [1].

Місцевий розвиток повинен бути гнучким та адаптивним, носити випереджаючий характер. В сучасному глобалізаційному світі суттєвим викликом для досягнення успіху в місцевому розвитку громад є формування та узгодження планування із динамічністю середовища, яке швидко змінюється. Проблема стосується необхідності одночасного вирішення поєднання двох протилежних речей – необхідності планування з одного боку, а з іншого – пристосування до змін, необхідність «іти в ногу з темпом змін», управляти змінами та використовувати їх на користь місцевому розвитку. Успіх часто визначається тим, наскільки громада зможе скористатись обставинами, що змінюються, передбачити їх та використати на користь [2].

Місцевий економічний розвиток позитивно впливає на всю громаду включно з місцевою владою, бізнесом і громадянами (рисунок 1). Протягом

останніх років такий підхід до місцевого економічного розвитку у США та Європі набув значного поширення [3].



Рис.1. Роль бізнесу в місцевому розвитку

Оскільки управління розвитком території повинно спрямовуватися на те, щоб забезпечити економічний прогрес у регіоні, це, своєю чергою, буде основою для соціального розвитку та належного рівня добробуту населення. Зокрема, це стосується підвищення рівня конкурентоспроможності регіональних господарюючих суб'єктів на вітчизняному та закордонних ринках, ефективного використання економічного потенціалу території, раціонального використання коштів регіональних бюджетів, залучення інвестицій тощо [4].

Таким чином, для підвищення рівня реалізації управлінських рішень необхідно використовувати принципи довгострокового управління на територіях, здійснити перевірку показників економічної політики в регіонах з метою визначення проблем та перспектив розвитку території.

Список використаних джерел

1. Чикаренко І. Кластерний підхід в управлінні економічним розвитком муніципального утворення. *Державне управління та місцеве самоврядування: зб. наук. пр.* 2010. Вип. 4 (7). URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dums/2010_4/10ciarmu.pdf.

2. Гусятинський М.В., Ковальчук О.П. Особливості управління проектами соціально-економічного розвитку населених пунктів. *Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України:* електронне наукове видання [Електронний ресурс] / Університет державної фіскальної служби України; гол. ред.: М.О. Кужелєв. 2018. № 2. URL: http://www.nbuv.gov.ua/ejournals/Znpnudps/index.html.

3. Планування розвитку територіальних громад. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування. Асоціація міст України. К., ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. 256 с.

4. Бліщук К. Управління розвитком території: економічні аспекти. *Ефективність державного управління*. 2018. Вип. 1 (54). Ч. 2. URL: file:///C:/Users/HP/Downloads/efdu_2018_1_27.pdf .

Гусятинський Дмитро Миколайович,
здобувач третього (освітньо-наукового)
рівня вищої освіти,
Університет державної фіскальної служби України,
м. Ірпінь, Україна

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІЇ: МОДЕЛІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Процес становлення системи місцевого самоврядування в Україні має свої специфічні риси та відмінності, свої історичні умови, які пов’язані з перехідним станом суспільства, нестабільністю економічних та соціально-політичних процесів, глибокими реформами та менталітетом населення України. Дослідженню теоретичних та практичних аспектів проблемних питань місцевого самоврядування та вибору оптимальної для України моделі побудови організації самоврядування присвячені наукові праці українських та зарубіжних учених Авер’янова В., Андросюка Б., Вольфганга Г., Жака Зіллера, Жан Ф. Девелі, Кравченка В., Новіцкі З., Тодики Ю., Токвіла А. та інших.

Актуальність розробки зазначеного проблемного питання пов'язана з процесами розбудови системи місцевого самоврядування в Україні та необхідністю використання досвіду зарубіжних країн.

Зазначимо, що традиційно розглядають декілька моделей місцевого самоврядування, які в загальному контексті соціально-економічного розвитку території відповідають діючим правовим системам - це: *англосаксонська модель*, яка базується на самостійності громад та більш значних спільнот людей, що історично склалися, у вирішенні місцевих справ у межах законів, але без втручання центральної адміністрації та її представників на місцях (Велика Британія, США, Канада, Австрія); *континентальна модель*, якій притаманний високий ступінь централізації державної центральної влади, з огляду на те, що поряд із місцевим самоврядуванням на місцях створюються та діють урядові периферійні структури – префектури, воєводства, держадміністрації, однією з найважливіших функцій яких є здійснення координації і збалансування відносин держава – місцеве самоврядування (Франція, Бельгія, Польща, Іспанія) та *змішана модель,* яка визначається значною автономією окремих земель у визначенні конкретних умов впровадження місцевого самоврядування (Італія, Німеччина, Японія та ін.).

Особливістю англосаксонського типу місцевого самоврядування є наявність місцевого уряду, що вказує на один із критеріїв обмеження влади державних органів управління і носить локальний, місцевий характер діяльності. Такий метод самоврядування являє собою виконання публічної влади на місцевому рівні. У цій системі місцеві самоврядні органи влади, як певні контрагенти центральної влади, надають необхідні послуги населенню відповідно до загальнонаціональних стандартів. Головними чинниками організації місцевої влади в англосаксонській системі є: принцип позитивного регулювання діяльності місцевих органів влади; принцип побудови системи місцевих органів влади з чітким встановленням компетенцій для міських та сільських місцевостей; принцип відсутності прямого підпорядкування нижчих

органів влади вищим; принцип виборності громадами чи спільнотами людей не лише своїх представницьких органів місцевого самоврядування, але й деяких посадових осіб; принцип непрямого контролю за діяльністю місцевих органів (через центральні міністерства або суд).

Сучасний стан системи місцевого самоврядування Франції характеризується, як дворівнева структура із локальним (регіони і департаменти) і місцевим (комуни) рівнями. Головна особливість побудови державної влади та місцевого самоврядування у Франції полягає у тому, що одна і та сама територія (регіон, департамент чи комуна) одночасно мають різні владні рівні: державне управління та місцеве самоврядування. Базовими принципами організації місцевого самоврядування за континентальним типом є: принцип негативного регулювання; принцип типової одноманітності побудови системи органів влади місцевого самоврядування нижчого рівня; принцип переваги поєднання прямого державного управління на місцевому рівні та місцевого самоврядування; принцип утворення представницьких органів не на всіх рівнях розподілу влади; принцип широкого контролю за діяльністю органів влади місцевого самоврядування.

Найбільш яскравим представником змішаного типу місцевого самоврядування є Німеччина. Згідно Конституції Німеччини народові гарантується право на представництво, утворене загальними, прямими, вільними та таємними виборами. В общинах виборний представницький орган може бути замінено на загальні общинні збори. Особливість німецького законодавства з питань місцевого самоврядування полягає в значній автономії окремих земель, яка визначає конкретні умови впровадження самоврядування на їх територіях. Кожна із земель самостійно регулює компетенцію, права, обов’язки та форму контролю самоврядування.

Вивчення досвіду функціонування органів місцевого самоврядування в зарубіжних країнах дозволяє краще зрозуміти закономірності розвитку місцевого самоврядування в Україні. Перші роки незалежності позначилися на

становленні організаційно-правових та матеріально-фінансових основ місцевого самоврядування як самостійної системи публічної влади. Процес реформування місцевого самоврядування виявився суперечливим.

Реформа децентралізації здатна забезпечити реалізацію загальних принципів та основ системи публічної влади, заклавши реальні організаційно-правові підвалини розвитку в Україні сучасної та ефективної системи місцевого самоврядування.

Список використаних джерел

1. Підходи до формування ефективних організаційних структур для об'єднаних територіальних громад / Н. Гнидюк; Програма USAID «Децентралізація приносить кращі результати та ефективність» (DOBRE). К., 2019. 28 с. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://cutt.ly /FrX8UKH.

2. Інституційна спроможність об'єднаних територіальних громад України / Програма USAID «Децентралізація приносить кращі результати та ефективність» (DOBRE). К., 2019. 43 с. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://hromady.org/wp-content/uploads/2019/10/new_IS.pdf.

Діденко Володимир Сергійович,
кандидат наук з державного управління,
провідний науковий співробітник,
Інститут водних проблем і меліорації Національної аграрної академії наук
м. Київ, Україна

РАЦІОНАЛЬНЕ ВИКОРИСТАННЯ ВОДНИХ РЕСУРСІВ ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Використання водних ресурсів в системі забезпечення сталого розвитку України передбачає формування і реалізацію державної політики сталого водокористування, яка дасть змогу у визначені терміни вирішити комплекс нагальних проблем, пов'язаних з доступом до якісного питного

водопостачання, забезпеченням потреб у воді різних галузей економіки, змінами у водному балансі країни тощо.

Необхідність переведення водного господарства України на модель сталого розвитку обумовлена потребою у прискоренні інноваційного оновлення матеріально-технічної бази та забезпеченні раціонального водокористування.

У Цілях сталого розвитку до 2030 року передбачено: забезпечення наявності та раціонального використання водних ресурсів і санітарії для всіх, загальний і рівноправний доступ до безпечної і недорогої питної води для всіх, підвищення якості води за допомогою зменшення забруднення, ліквідації скидання відходів і зведення до мінімуму викидів небезпечних хімічних речовин та матеріалів, скорочення вдвічі частки неочищених стічних вод і значного збільшення масштабів рециркуляції та безпечного повторного використання стічних вод у всьому світі, підвищення ефективності водокористування в усіх секторах, стійкий забір і подача прісної води для вирішення проблеми нестачі води та значного скорочення кількості осіб, які страждають від нестачі води, комплексне управління водними ресурсами на всіх рівнях, в тому числі за необхідності – на основі транскордонного співробітництва, охорона і відновлення пов’язаних з водою екосистем, у тому числі гір, лісів, водно-болотних угідь, річок, водоносних шарів і озер, міжнародне співробітництво і підтримка в справі зміцнення потенціалу країн, що розвиваються, щодо здійснення діяльності та програм у галузі водопостачання й санітарії, включаючи збір поверхневого стоку, опріснення води, підвищення ефективності водокористування, очистку стічних вод і застосування технологій рециркуляції та повторного використання, участь місцевих громад у поліпшенні водного господарства та санітарії [3].

Стратегічною тенденцією і першочерговим завданням для досягнення вищенаведених цілей є формування інтегрованої системи управління водними ресурсами за басейновим принципом відповідно до положень Рамкової водної директиви ЄС. У Керівних принципи сталого просторового розвитку

Європейського континенту визначено, що «комплексні стратегії використання водних ресурсів мають включати, серед іншого, охорону поверхневих і підземних вод, моніторинг використання добрив та іригації в сільському господарстві, очищення стічних вод тощо. З метою забезпечення якості питної води з підземних джерел важливо відстежувати, щоб будь-яке розширення мереж водопостачання супроводжувалося адекватним розширенням систем дренажу, очищення та скидів стічних вод» [1].

Це дасть можливість забезпечити екологізацію всіх управлінських дій та заходів, що здійснюються у процесі водокористування, запровадження механізму економічного стимулювання природоохоронної діяльності суб'єктів господарювання, ефективне планування стану водних ресурсів та зниження антропогенного тиску на них, акумулювання зусиль для запобігання й подолання катастроф, пов'язаних з водою.

У Керівних принципах сталого просторового розвитку Європейського континенту зазначається, зокрема, що «для політики просторового розвитку Європи велике значення має співробітництво між різними адміністративними рівнями. Співробітництво має бути організовано та ким чином, щоб місцеві й регіональні органи влади могли узгоджувати власні завдання просторового розвитку із заходами, що ухвалені на вищому рівні, а національні органи влади, у свою чергу, використати при ухваленні своїх рішень завдання, плани і проекти, запропоновані на регіональному та місцевому рівнях (принцип взаємності)» [1].

Україна, згідно з вимогами Угоди про асоціацію з ЄС та Водною рамковою директивою Європейського Союзу, у 2016 р. запровадила басейновий принцип управління водними ресурсами, який передбачає, що фінансовий механізм гарантує безпосередній зв'язок між платою за водокористування і фінансуванням пріоритетних водоохоронних заходів у межах басейну. В Україні виділили 9 районів річкових басейнів: Дніпра, Дністра, Дунаю, Південного Бугу, Дону, Вісли, а також річок Криму,

Причорномор'я та Приазов'я і до 2024 року Україна має розробити 9 планів управління зазначеними районами.

Прикладом є Європейська інтегрована система управління водними ресурсами, яка забезпечує управління на рівні басейнів річок, створення басейнових рад із водокористувачів і дуже якісну систему моніторингу стану води в басейні. Саме на основі цієї системи моніторингу розробляються та фінансуються заходи щодо покращення ситуації.

У 2019 р. в Україні було запроваджено європейську систему моніторингу водних ресурсів, що дозволить реально оцінити ситуацію зі станом водних ресурсів і ухвалювати ефективні управлінські рішення. Система моніторингу дасть можливість кожному громадянину та експерту отримувати у доступний спосіб і по-європейськи класифіковані дані про стан водних масивів, басейнів річок загалом.

Новий міжнародний стандарт ISO 46001 «Системи управління ефективністю використання води. Вимоги та настанови щодо застосовування» містить інструменти і методи для оцінки та обліку водокористування, а також способи визначення і реалізації заходів щодо оптимізації водокористування. У стандарті розглядається задача: до 2030 року істотно підвищити ефективність використання води у всіх секторах і забезпечити збалансоване постачання і використання прісної води, а також істотне скорочення числа людей, які страждають від її нестачі.

Важливе значення для України мав проект «Водна ініціатива Європейського Союзу плюс» (2016-2020 рр.), який допомагав Україні та п'яти іншим країнам Східного партнерства (Вірменії, Азербайджану, Білорусі, Грузії та Молдові) реформувати галузь управління водними ресурсами відповідно до стандартів ЄС, приділяючи особливу увагу транскордонним річковим басейнам, задля покращення якості води в довгостроковій перспективі і її доступності для всіх. Загальна сума інвестицій в межах проекту становила близько 24 млн. євро.

У 2020 році експерти Інституту водних проблем і меліорації разом з експертами Офісу реформ Мінприроди та представниками Держводагентства розробили концепцію реформування системи управління водними ресурсами, де сформулювали необхідність створення окремого органу - Національної водної ради, на яку покладається відповідальність за надання послуг з екосистемного водокористування.

Висновки. Використання водних ресурсів в системі забезпечення сталого розвитку України має здійснюватися на основі європейських та міжнародних стандартів, що передбачає модернізацію державного управління водними ресурсами, удосконалення водного законодавства, створення Національної водної ради, Водного фонду, що надасть можливість досягнення в системі водокористування цілей сталого розвитку.

Список використаних джерел

1. Керівні принципи сталого просторового розвитку Європейського континенту, прийняті на 12й сесії Європейської конференції міністрів, відповідальних за регіональне планування, що відбулася в Ганновері 7 8 вересня 2000 року. URL: http: rm.coe.int › ..

2. Національна парадигма сталого розвитку України / за заг. ред. акад. НАН України, д.т.н., проф., заслуженого діяча науки і техніки України Б. Є. Патона. – Вид. 2-ге, переробл. і доповн. – К. : Державна установа «Інститут економіки природокористування та сталого розвитку Національної академії наук України», 2016. 72 с.

3. Цілі сталого розвитку до 2030 URL: http www.ua.undp.org › home ›

Діденко Ніна Григорівна,
доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри публічного управління і проектного менеджменту
ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України
м. Київ, Україна

ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ ЄС ДЛЯ РОЗУМНОГО І СТАЛОГО ЗРОСТАННЯ

Фінансування розумного і сталого зростання ЄС є одним з головних пріоритетів співтовариства, відображений в програмних документах та бюджеті Європейського Союзу. Серед основних напрямів фінансування, вважаємо, найбільш важливими в останні роки стали наступні:

боротьба з COVID-19 та розвиток економіки ЄС у постпандемічний період;

реалізація «Європейського зеленого курсу» (Green Deal*)* як програми дій, в центрі якої – план переходу до кліматично нейтральної Європи до 2050 року;

смарт-спеціалізація та розвиток цифрового суспільства.

Багаторічна фінансова база ЄС, затверджена на 2021-2027 роки, складає 1,074 трлн. євро і супроводжуватиметься фондом оздоровлення економіки після наслідків коронавірусу на 750 млрд. євро. Довгостроковий бюджет покриє сім напрямків витрат і забезпечить основу для фінансування майже 40 програм витрат ЄС. Зокрема, ЄС витратить 132,8 млрд. євро на сферу єдиного ринку, інновації та цифрові технології та 377,8 млрд. євро на згуртованість, стійкість та цінності. Ці суми збільшаться до 143,4 млрд. та 1 099,7 млрд. євро відповідно за рахунок додаткового фінансування з програми Next Generation EU, включаючи позики державам-членам. Ще 356,4 млрд євро фінансування буде спрямовано на сферу природних ресурсів та навколишнього середовища. Витрати у сферах міграції та управління кордонами становитимуть 22,7 млрд. євро протягом наступних семи років, а 13,2 млрд. євро буде витрачено у сферах безпеки та оборони. Фінансування в рамках сусідства та усього світу становитиме 98,4 млрд. євро [2].

Що стосується боротьби з COVID-19 та розвитку ЄС в постпандемічний період, слід звернути увагу на створення так званого Пан'європейського гарантійного фонду, що дозволить залучити 200 млрд. євро для підтримки компаній, що постраждали від кризи, зумовленої пандемією коронавірусу. Створення гарантійного фонду обсягом 25 млрд. євро під управлінням Європейського інвестиційного банку (ЄІБ) задля підтримки постраждалих компаній відповідає законодавству ЄС про правила державної допомоги.

Фонд є одним із трьох інструментів реагування ЄС на кризу, зумовленою пандемією коронавірусу. Він передбачає надання гарантій за борговими інструментами, такими як позики, і призначений для скоординованої підтримки компаній, які виглядають життєздатними у довгостроковій перспективі, але зараз опинилися у скруті через кризу, зумовлену пандемією корона вірусу. Фонд адмініструватимуть Європейський інвестиційний банк та Європейський інвестиційний фонд. Брати участь у ньому можуть усі 27 країн-членів і внесок до фонду від кожної країни буде пропорційним внеску до Європейського інвестиційного банку. Фонд є тимчасовим і гарантуватиме позики надані до 31 грудня 2021 року [1].

Крім цього, для боротьби з COVID-19 та його наслідками в ЄС Європейський інвестиційний банк використовує спільні з Єврокомісією фінансові інструменти, зокрема, InnovFin Infectious Disease Finance Facility, для фінансування наукових проектів для стримання епідемії, розробки ліків та вакцини. Загальне фінансування проектів групи ЄІБ у сфері охорони здоров'я наразі складає близько 5 мільярдів євро.

Фонд відновлення економіки після пандемії обсягом 750 млрд. євро надасть можливість отримати країнам ЄС 70% коштів в 2021 і 2022 роках відповідно до критеріїв розподілу, встановлених Європейською комісією. Решта 30% будуть виплачені в 2023 році з урахуванням критерію безробіття, встановленого для падіння ВВП в 2020 році і накопичених збитків в період

2020 і 2021 років. Жодна країна не буде отримувати більше ніж еквівалент 6,8% свого валового національного доходу.

Щоб погасити борг, країни погоджуються шукати нові джерела доходу. Зокрема, йдеться про податок на непереробленні пластмаси, який набуде чинності 1 січня 2021 року; механізм прикордонного регулювання вуглецю, який буде розроблений в першій половині наступного року, і цифровий тариф, який повинен бути введений не пізніше 1 січня 2023 року [4].

Одним з головних пріоритетів розвитку ЄС є розвиток «зеленої економіки», яка є базисом реалізації концепції сталого розвитку на основі більш ефективного ресурсо- та енергоспоживання, зниження рівнів викидів CO2, зменшення шкідливого впливу на довкілля та розвитку соціально інтегрованого суспільства.

Влітку 2019 р. було представлено програмну пропозицію перебудови ЄС, що отримала назву «Нова Зелена Угода для Європи» (The Green New Deal), яка об'єднала три напрями: «Зелені громадські роботи» (Green Public Work); Союз з навколишнього середовища (The Environmental Union); Комісія з екологічної справедливості (Environmental Justice Commission). Їх реалізація передбачає нові практики фінансового регулювання, розвиток основних інструментів «зеленого» фінансування, забезпечення кооперації державних та приватних фінансів.

Одним з напрямів нової практики фінансування є посилення ролі державних фінансів шляхом оцінки наслідків окремих фіскальних стимулів, а саме «невиправданих субсидій» (perverse subsidies) та визначення фіскально нейтральних податкових стимулів, які сприятимуть досягненню «зелених» цілей секторів реальної економіки (наприклад, ринку «зелених» облігацій).

Ще у 2016р. Європейська комісія створила Експертну групу високого рівня з питань сталого фінансування (High-Level Expert Group on Sustainable Finance, HLEG), яка поставила за мету розробити всеосяжну стратегію ЄС щодо

сталого фінансування. У січні 2018р. HLEG опублікувала свій підсумковий звіт із деталізацією пріоритетних рекомендацій, що стосуються:

таксономій (розробка таксономії щодо питання змін клімату, екологічних та соціально сталих заходів, що забезпечить правову основу для використання цієї системи класифікації у різних сферах, наприклад, щодо стандартів, етикеток, екологічних аспектів пруденційних вимог, орієнтирів сталості);

маркування (широкий стандарт ЄС щодо «зелених» облігацій, а також рамки маркування певних фінансових продуктів на основі гармонізованої системи сталості);

кредитні рейтинги (врахування факторів стійкості під час оцінки кредитного рейтингу);

управління ризиками (включення ризиків, пов'язаних із кліматом та іншими екологічними факторами, в політику управління ризиками інститутів, яка може коригувати капітальні вимоги банків);

поради (забезпечити врахування преференцій щодо сталого розвитку під час оцінки потреб клієнта) та інші.

Ці рекомендації складають основу плану дій Комісії з питань сталого фінансування, прийнятого в березні 2018 р., який має три основні цілі: 1. Переорієнтація потоків капіталу у сталі інвестиції, досягнення сталого та всеосяжного зростання; 2. Управління фінансовими ризиками, пов'язаними зі зміною клімату, деградацією навколишнього середовища та соціальними проблемами; 3. Сприяння прозорості та довготерміновості у фінансово-економічній діяльності [6].

Основні інструменти фінансування «зеленої економіки» наступні:

1. Інструменти, через які здійснюється безпосереднє фінансування (акції, кредитні лінії, кредити та гранти);

2. Інструменти, які не передбачають безпосереднього фінансування, а можуть передати знання або зменшити ризики (гарантії та технічна допомога);

3. Інструменти, які використовуються задля залучення додаткових приватних коштів, які передаються до «зелених» проектів через один із зазначених вище інструментів (“зелені” облігації та структуровані фонди).

Упродовж 2020 року для реалізації Зеленого курсу в ЄС були схвалені Нова промислова стратегія, План дій з циркулярної економіки, Стратегія формування цифрового майбутнього Європи, стратегія «Від ферми до виделки», Стратегія ЄС з біорізноманіття, Воднева стратегія тощо.

Пріоритетним напрямом фінансування в ЄС є також смарт-спеціалізація (розумна чи інтелектуальна спеціалізація). Як інноваційний підхід, смарт-спеціалізація має на меті стимулювати економічне зростання та робочі місця в Європі, дозволяючи кожному регіону визначати та розвивати власні конкурентні переваги. Держави-члени та регіони ЄС розробили понад 120 стратегій інтелектуальної спеціалізації через партнерство, багаторівневе управління, встановлюючи пріоритети для інвестицій у дослідження та інновації.

Наразі Європейською комісією визначено чотири основні виклики, на вирішення яких спрямовані стратегії смарт-спеціалізації, що просувають нові моделі зростання та спрямовують інвестиції в інноваційні сектори зі значним потенціалом зростання та високою доданою вартістю. До цих викликів віднесені: подальша реформа дослідницьких та інноваційних систем; посилення співпраці в інноваційних інвестиціях між регіонами; використання наукових досліджень та інновацій у менш розвинутих та промислових перехідних регіонах; використання синергії та взаємодоповнення між політиками та інструментами ЄС. Поєднання дослідницьких та інноваційних інституцій із зацікавленими сторонами промисловості сприяє використанню взаємодоповнюваності у розробці продуктів та процесів.

У бюджеті ЄС на 2021-2021 рр. особлива увага приділена фінансуванню досліджень і інновацій у цифровій сфері, включаючи розвиток штучного інтелекту та засобів кібернетичного захисту, сучасних комунікаційних систем

тощо. Бюджет передбачає збільшення фінансування для таких життєво важливих програм як EU4Health (ЄС для здоров'я), дослідницької платформи Horizon Europe, освітньої програми Erasmus+ та інших.

Важливо, що у січні 2021 р. Єврокомісія затвердила гуманітарний бюджет в розмірі 1,4 млрд. євро на цей рік, з яких 28 млн. євро будуть спрямовані на фінансування проєктів з подолання кризових ситуацій в Україні, на Західних Балканах і на Кавказі.

Висновки. Таким чином, фінансування розумного і сталого зростання ЄС є одним з головних пріоритетів співтовариства, що відображено в програмних документах та бюджеті. Фінансування ЄС на 2021-2027 роки, включаючи MFF та інструмент відновлення «Нове покоління ЄС», має створити основу для інноваційного розвитку європейської економіки, зокрема, у галузі цифрової та «зеленої» трансформації. Для реалізації цієї мети в ЄС використовуються сучасні інноваційні фінансові інструменти, з орієнтацією на спільний вклад, подолання суперечностей та отримання найбільшої ефективності, щоб перетворити Європу на кліматично нейтральний континент до 2050 року.

Ряд фінансових інструментів застосовується також щодо України, що свідчить про необхідність подальшого партнерства з Європейським Союзом.

Список використаних джерел

1. Єврокомісія дозволила створити фонд для залучення €200 млрд для підтримки бізнесу. URL: http: www.eurointegration.com.ua.

2. Європарламент затвердив бюджет ЄС на 2021-2027 рр. URL: http:*ua.interfax.com.ua*.

3. "Зелені" інвестиції у сталому розвитку: світовий досвід та український контекст. Центр Разумкова, 2019. - 316 с.

4. Країни ЄС отримають 70% коштів з фонду порятунку економіки в наступні два роки. URL: http: www.eurointegration.com.ua.

5. Draft for Public Consultation. The Green New Deal for Europe For Europe's Just Transition, URL: https://report.gndforeurope.com/cms/wp-content/uploads/2019/09/GNDE-A-Blueprint-for-EuropesJust-Transition.pdf.

6. Global and EU sustainable finance initiatives, September 2019, URL: https://www.nortonrosefulbright. Com/en/knowledge/publications/a5848ad7/global-and-eu-sustainable-finance-initiatives#section5.

Довгополова Ангеліна Юріївна,
здобувачка вищої освіти І (бакалаврського) рівня,
спеціальність «Економіка»
Університет державної фіскальної служби України
м. Ірпінь, Україна
Супруненко Світлана Анатоліївна,
к.е.н., доцент, доцент, кафедри менеджменту
Університет державної фіскальної служби України,
м. Ірпінь, Україна

ПУБЛІЧНЕ АДМІНІСТРУВАННЯ В ПРОЦЕСІ СУСПІЛЬНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

У світі набуває поширення підхід до управлінських проблем з позицій не як урядового управління, а як публічного (суспільного) управління, у якому задіяні усі зацікавлені сторони: урядові структури, представники бізнесу, експертне середовище, громадянське суспільство. Публічне адміністрування – це технічна складова врядування, що має здійснюватись на професійній (неполітичній) основі; і чим далі, тим більше звертатиметься до залучення недержавних партнерів для спільного розв'язання проблем, що постають у цій сфері управлінської діяльності

Таким чином, одні й ті управлінські інструменти, що максимізують ефективність та результативність роботи, можуть використовуватись як у приватному, так і у публічному секторі. Професор С. Чернов визначає публічне управління як організуючий і регулюючий вплив держави на суспільну

життєдіяльність людей з метою її впорядкування, збереження чи перетворення, базуючись на владній силі, яка обмежує дієвий суспільний контроль [1].

Тобто, публічне управління – це, насамперед, управління людьми. Поява нової форми управління у публічній сфері була спричинена потребою модернізувати організаційні структури і процедури, які вони використовують, для того, щоб усі інституції публічної сфери працювали краще. На публічне управління істотний вплив завжди надавали, надають і будуть надавати питання і проблеми як світової, так і внутрішньої політики, суспільного життя [3, С.14-15].

Найбільш суттєвими загальними особливостями публічного управління та адміністрування є те, що воно відрізняється від інших видів управління вирішенням більш масштабних і різноманітних загальносуспільних справ, суверенітетом, універсальністю, що безпосередньо впливають на прийняття управлінських рішень.

Публічне управління та адміністрування – це наукова дисципліна сучасного, постіндустріального, інформаційно-технологічного етапу розвитку суспільства, тому на її розвиток суттєво впливають процеси інформатизації, що значною мірою підвищує рівень її інформаційного забезпечення. Публічне управління є неможливим без обміну інформацією [2, С. 34].

Такий обмін за допомогою механізму соціальної комунікації об’єднує політичну систему та громадянське суспільство і дає інститутам публічної влади змогу виконувати функції управління державою і суспільством. Окрім того, публічне управління завжди здійснюється у контексті подій, що відбуваються в суспільстві і в реальних соціально-економічних, політичних і культурних умовах.

Методологія публічного управління являє собою складну систему категорій, принципів, норм, цінностей, парадигм, теорій і самих методів, що забезпечують інструментально-пізнавальну і практичну діяльність [1].

Отже, можна констатувати, що публічне управління як об’єкт наукового пізнання є складним та багатоплановим утворенням, основою якого є концепція, що випливає із тісного взаємозв’язку політики і права, управління й влади, політичної системи та суспільства загалом, а також взаємодії суспільства з різними елементами соціальної системи

Для органів публічного адміністрування особливої актуальності набуває використання проривних технологій і тенденцій, таких як Інтернет речей, хмарні технології, мобільні пристрої та контроль за ризиками, що виникають у системах електронного урядування.

На сьогодні відбуваються кардинальні зміни щодо розуміння ролі інформації в науково-практичній діяльності в галузі публічного управління та адміністрування. Публічне адміністрування є зв’язком між державним управлінням і публічним управлінням і забезпечує організацію та втілення його рішень [2, С. 73].

Подальший модернізаційний розвиток у здійсненні наукових досліджень у цій сфері потребує відповідної інформаційно-ресурсної бази, яка передбачає інформатизацію наукових процесів, зокрема: нарощування інформаційно-пошукових систем, створення наукових баз і банків даних, баз знань, інформаційних центрів, архівних фондів, широке використання Інтернет-ресурсів.

Таким чином публічне адміністрування впроваджує демократичні цінності та сприяє сталому розвитку нашої держави в процесі суспільної трансформації. Також, я вважаю, публічне управління має забезпечити ефективний розвиток сучасного суспільства із врахуванням інтересів як громадських організацій, так і держави. Проте кожна система публічного адміністрування функціонує в конкретному середовищі, що зумовлює необхідність посилення регулювання і управління суспільними процесами, передбачає наявність ієрархічної структури організації.

Тому, створення інформаційно-ресурсної бази науки суттєво впливає на якість та ефективність наукових досліджень, підвищує рівень інформаційного забезпечення наукового процесу в галузі публічного управління та адміністрування.

Список використаних джерел

1. Чернов С. І. Текст лекцій з дисципліни "Публічне адміністрування" Харк. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова: ХНУМГ, 2014. С. 7.

2. Лимарева Д. А. Противоречия современного публичного управления: монография. Ростов-на-Дону : ЮРи РАНХиГС при Президенте РФ, 2012. 101 с

3. Оболенський О. Ю. Опорний конспект лекцій з навчальної дисципліни Публічне управління: наукова розробка К.: НАДУ, 2011. 56 с.

Жирко Олександр Володимирович
аспірант,
Державний заклад вищої освіти
«Університет менеджменту освіти»,
м. Київ, Україна

ПРОБЛЕМИ УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКОРУПЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ

Корупція – це суспільно небезпечне явище, яке характеризується як "неправомірне використання публічної влади для отримання особистої вигоди". Корупція трапляється майже у кожній політичній та економічній системі, поступово вона набуває характеру негативної універсальної ознаки будь-якої держави.

Вона спричиняє виникнення проблем, що стають реальною загрозою для існування держави, підриває її демократичні засади та економічну незалежність. У Концепції боротьби з корупцією зазначено, що "корупційні діяння створюють реальну загрозу національній безпеці та демократичному розвитку держави і негативно впливають на всі сторони суспільного життя".

Упродовж багатьох років Україні не вдається переломити небезпечні тенденції зростання масштабів корупції. Це спричиняє критичне ставлення до України як до корумпованої держави з нестабільними державними інститутами.

Сьогодні реальний результат від антикорупційної політики значно нижчий за очікуваний, що демонструє наявність комплексу системних проблем. Передусім це стосується недосконалості системи критеріїв оцінки ефективності антикорупційної політики, яка потребує перегляду задля підвищення функціональності.

Індикатором низької позиції вже традиційно є рейтинги міжнародної організації «Трансперенсі Інтернешнл». Україна до сих пір очолює рейтинг найбільш корумпованих країн світу. Зокрема, у 2020 році наша держава у щорічному рейтингу зайняла 117 місце, серед 180 країн.

Така ситуація є наслідком відсутності належної протидії корупції та взаємодії антикорупційних органів.

Хоч останнім часом наша країна досягла певних успіхів у сфері запобігання та протидії корупції. Було прийнято ряд антикорупційних законів, готується стратегія та план дій по боротьбі з цим негативним явищем на 2020-2024 роки, створено спеціалізовані правоохоронні органи. Навіть, із здійсненням таких заходів, Україна все рівно потребує розширення системи заходів боротьби з корупцією, зокрема удосконалення антикорупційного законодавчого механізму, посилення інституційної взаємодії між спеціалізованими антикорупційними органами прокуратури, поліції, НАЗК, НАБУ, САП, АРМА та ВАКС.

Державна антикорупційна політика України повинна бути спрямована на створення та організацію дієвої системи з виявлення передумов, запобігання, протидії, усунення наслідків корупційних діянь та вдосконалення існуючої моделі державної антикорупційної політики. Головними чинниками, що сприяють корупційним проявам є непрозорість, нечіткість вимог, невизначеність окремих процедур, надмірна вимогливість, перебільшена

обов'язкова звітність, колективна відповідальність. Існування спеціалізованих моделей корупційних відносин – макро- і мікрокорупційних мереж, що характеризуються відсутністю чіткої ієрархії і структури, точкової підпорядкованості.

Для української інституційної антикорупційної системи (Національне антикорупційне бюро, Національне агентство з питань запобігання корупції, Спеціалізована антикорупційна прокуратура, Вищий антикорупційний суд) характерною є відсутність належної координації, комунікації, нерегульованість багатьох операційних процесів, дублювання обов'язків, боротьба і ворожі стосунки або ж навпаки дружня співпраця на піддавки.

Передумовами вдосконалення державної антикорупційної політики в Україні є:

- дійсна прозорість на всіх інституційних рівнях, інформаційна відкритість і доступність та активна участь громадськості у боротьбі проти будь-яких корупційних проявів;

- подолання дефіциту антикорупційної стратегії. На разі відсутнє чітке та узгоджене бачення шляхів та мети протидії корупції, оскільки існує лише проект Закону «Про засади державної антикорупційної політики на 2020–2024 роки», що негативно позначається на проведенні скоординованої антикорупційної політики. Необхідно прискорити процес прийняття такої стратегії та відповідного урядового плану дій;

- вироблення такої стратегії має сприяти проведенню скоординованої державної політики у сфері кримінальної юстиції. Необхідно реалізувати потенціал Національного агентства з питань запобігання корупції як центру вироблення і координації антикорупційної політики;

- усунення недоліків чинного законодавства, що регулюють питання, пов'язані з протидією корупції. Пріоритетом є обмеження імунітету народних депутатів, найшвидше завершення реформування судової системи та кримінальної юстиції;

- максимальне врахування зауважень міжнародних і вітчизняних експертів щодо проектів законів щодо запобігання і протидії корупції в Україні;

- впровадження системного моніторингу рівня корупції в державі на основі Національної системи оцінювання рівня корупції, яку необхідно створити;

- вирішення проблем інституційного забезпечення антикорупційної політики. Перегляд діяльності та функцій Урядового уповноваженого з питань антикорупційної політики, який має формувати адміністративні важелі подолання корупції через вдосконалення нормативно-правової бази, впровадження принципів доброчесності, здійснення моніторингу виконання антикорупційних планів та програм;

- врегулювання низки питань протидії корупції у окремих сферах - регуляторній, податковій, земельній, дозвільній.

Таким чином, від того наскільки якісно буде розбудована система публічного управління у сфері антикорупційних відносин, наскільки ефективно буде організована робота спеціальних антикорупційних органів, безпосередньо залежить кінцевий результат завершального етапу антикорупційної реформи, її дієвість, і в підсумку успішна інтеграція України до європейського співтовариства.

Керніс Мілена Сергіївна,
Кравчук Олена Валеріївна,
здобувачі вищої освіти
групи ПБЦ-19-3
Науковий керівник: Мельник Олена Володимирівна,
к.е.н., доцент кафедри менеджменту,
Університет державної фіскальної служби України,
м. Ірпінь, Україна

ЗАГАЛЬНІ ЗАСАДИ НОРМАТИВНО- ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Процес формування нормативно-правового забезпечення публічного управління розпочався із нормативно-правового забезпечення децентралізації влади. Причиною цього стала пріоритетність цього питання у процесі вдосконалення системи управління. Суспільство сприймало децентралізацію як один із шляхів розширення повноважень і зміцнення місцевого самоврядування, це потребувало постійного розроблення відповідних правових механізмів забезпечення цього процесу.

Відомо, що у 1985 р. було прийнято Європейську хартію місцевого самоврядування, яка сконцентрувавши увагу на головних питаннях нормативного врегулювання процесу децентралізації влади, одночасно відзначила основну ознаку майбутньої системи публічного управління, а саме- близькість до громадянина (відкритість, публічність) [1].

Основним законом, який складає найважливішу основу формування і функціонування публічного управління у нашій державі є Конституція України. Цей нормативний акт закріплює загальні засади конституційного ладу, тобто те, встановлення системи публічного управління та здійснення децентралізації влади повинні проводитись згідно з її положеннями.

Відповідно до статті 5 Конституції України носієм суверенітету і єдиним джерелом влади в Україні є народ [2, с. 4].

Принцип народовладдя зводиться до загальних положень:

- народ є єдиним джерелом влади в державі;

- публічна влада існує виключно в його інтересах;
- народу належить верховне право вирішення найважливіших питань державного та суспільного життя, формування органів публічної влади, що здійснюватимуть функцію політичного управління, а також контролю за їх діяльністю [3, с. 464].

Крім того, Конституція України утверджує демократичні правові механізми для публічного управління та децентралізації влади, оскільки носієм суверенітету і єдиним джерелом влади в Україні є народ. Відповідно до статті 5 народ здійснює владу безпосередньо і через органи місцевого самоврядування. Народне волевиявлення здійснюється через вибори, референдум та інші форми безпосередньої демократії (згідно зі ст. 69) [2, с. 4, 27].

Також у березні 2004 року було прийнято нормативно-правові акти, які заклали важливі правові основи для формування публічного управління та визначили курс на європейську інтеграцію України. Ці закони і у сьогоднішні дні залишаються актуальними в Україні. Одним з них є схвалена Указом Президента України Концепція адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу. Вона передбачала здійснення комплексу системних перетворень та створення реальних передумов для вступу до Європейського Союзу, наближення державної служби до загальноприйнятих її засад у країнах- членах ЄС. Зокрема, планувалось вдосконалити правові засади функціонування державної служби, реформувати чистему оплати праці державних службовців, встановити порядок наданя державних послуг та вдосконалити нормативне регулювання вимог професійної етики державних службовців.

Іншим нормативно-правовим актом був Закон України «Про Загальнодержавну програму адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу». Ця програма охарактеризувала механізм досягнення Україною відповідності третьому Копенгагенському та Мадридському критеріям набуття членства в ЄС [4].

Варто зазначити, що революційні суспільно-політичні дії 2013-2014 років в Україні поклали початок для формування відповідної нормативно-правової основи реалізації децентралізації влади та розвитку системи публічного управління.

Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні» стало одним із перших документів, спрямованих на забезпечення процесу розвитку системи публічного управління.

Учений Б. Калиновський зазначав, що удосконалення нормативно-правової основи розвитку публічного управління в Україні повинне проводитись поміркковано, враховуючи реально існуючі умови, зокрема, для з'ясування розуміння конституційних основ децентралізації у здійсненні державної влади в Україні необхідно пам'ятати, що розвиток і становлення місцевої публічної влади в Україні відбувалися в умовах, відмінних від інших європейських держав, разом з цим аналізу підлягають ті положення Конституції України, у яких закріплено суверенітет України і те, що він поширений на всю її територію, отже, Україна є унітарною державою, її територія в межах існуючого кордону є цілісною і недоторканою [5, с. 85].

Таким чином, нормативно-правове забезпечення публічного управління повинно відповідати зміні характеру управлінського призначення відповідних органів влади під час процесу децентралізації. Органи законодавчої та судової влади можуть впливати на організаційну складову механізму публічного управління шляхом створення певних нормативних актів.

Список використаних джерел

1. Європейська хартія місцевого самоврядування. м. Страсбург, 15.10.1985 р. URL: http:// zakon2.rada.gov.ua/laws/show/ru/994_036.

2. Конституція України: Прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28.06.1996 р. Київ: Преса України, 1997. 80 с.

3. Щербанюк О. В. Визначальна роль народного суверенітету для конституційного принципу народовладдя. Альманах права. 2012. Вип. 3. С. 462–466.

4. Про Загальнодержавну програму адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу: Закон України від 18.03.2004 р. № 1629-IV. Верховної Ради України. 2004. – № 29. – Ст. 367.

5. Калиновський Б. В. Конституційні засади децентралізації влади в Україні. Вісник Центральної виборчої комісії. 2015. № 2 (32). С. 84–89.

Кльова Валерія Олегівна,
здобувач вищої освіти
юридичного факультету
Дніпропетровського державного
університету внутрішніх справ
Науковий керівник: Фокша Лілія Володимирівна,
доцент кафедри
цивільно-правових дисциплін
ДДУВС,
м. Дніпро, Україна

УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ: ПОНЯТТЯ ТА ОСНОВНІ ФАКТОРИ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ПРОЦЕС ЙОГО ПРИЙНЯТТЯ

На сьогодні, прийняття управлінських рішень є однією з головних цілей та завдань керівника. Проте, цей процес пов’язаний з низкою проблем та ризиків. Це може бути підтверджене неправильним рішенням, що може вплинути не тільки на кар’єру, а й може привести до негативних наслідків для суб’єкта господарювання.

Відповідно до вищевказаного, визначення правової природи управлінських рішень, а також факторів, що впливають на процес їх прийняття, наразі, є актуальним.

Розгляд даної тематики був відображений у працях В. Авер’янова, Л. Ачкасова, В. Бакуменко, А. Васильєва, Л. Войшан, О. Кузьмін, Л. Мотозюк, О.

Мельник, О. Олійніченко, Л. Охтінікова, Н. Подвірної, В. Селіванова, А. Філіпенко, С. Харчук, О. Шканова та інших.

Варто відмітити, що у юридичній та науковій літературі немає єдиного визначення терміну «управлінське рішення». Тому, аналізуючи наукову літературу, О. Олійніченко визначає, що поняття «управлінське рішення» трактується і як процес, і як вибір, і як результат вибору, а також управлінське рішення як процес. Його можна охарактеризувати тим, що воно, відбуваючись у часі, здійснюється в декілька етапів (підготовка, формування, прийняття і реалізація рішення) [1]. А, ось, В. Бакуменко розглядає управлінське рішення як певну наукову категорію. Він визначає прийняття управлінського рішення як невід'ємну частину управлінського процесу, що має певні, послідовні етапи виявлення проблемних питань, а також прийняття одного з альтернативних рішень, що підходить для вирішення проблеми [2].

Важливим буде відмітити, що процес прийняття управлінського рішення здійснюється в декілька етапів. Першим кроком у процесі прийняття рішень є визнання або ідентифікація проблеми та визнання того, що рішення потрібно прийняти. Важливо точно визначити проблему. Керівники можуть зробити це, визначивши проблему окремо від її проявів [3].

Перш за все, варто розпочати з того, що для того, щоб обрати найбільш вдалу альтернативу, та прийняти рішення, керівники повинні мати: певну інформацію, вдосталь часу, професіоналів, а також, технічні умови.

Другим етапом, вчені, визначають безпосередньо сам аналіз альтернативи. Це досить вадливий етап у процесі прийняття рішень. Керівники повинні визначити сильні та слабкі сторони кожної альтернативи та зважити усі за та проти, перед прийняттям рішення. Після детального аналізу, керівник повинен зробити свій вибір на користь найкращої з альтернатив. Важливо зазначити, що одним із головних елементів для прийняття рішення є забезпечення його необхідного обґрунтування.

І, завершальною стадією є реалізація цього рішення. На останній стадії приймаються заходи щодо доведення його до основних виконавців. Керівник повинен визначити певну особу або коло осіб, які повинні виконати рішення, а також строки та способи виконання.

Аналіз процесу прийняття рішень стає дедалі важливішим, адже саме ефективність професійної діяльності під час публічного адміністрування залежить від рішень, що здійснюються. Розглядаючи сутність управлінських рішень та процес їх прийняття, варто поговорити і про ряд факторів, що на них впливають.

Брюховецька М. С. зазначає, що фактори, які впливають на процес прийняття рішення, можна поділити на дві групи: суб'єктивні та матеріально-технічні. До суб'єктивних слід віднести всі фактори, що безпосередньо пов'язані з особою, яка приймає рішення: психологічні, культурні, професійні характеристики. У ході прийняття рішення здійснюється безпосередній вплив у залежності від особистих якостей, наявних здібностей, а також особистого досвіду кожного керівника. До матеріальних можуть входити фактори, що пов'язані з фінансовим, технічним забезпеченням. До таких факторів належать фінанси – засоби для прийняття і реалізації рішення і час, тобто скільки саме часу знадобиться на процес прийняття рішення. Технічне забезпечення визначається наявністю необхідного обладнання, а також слід зазначити про кадрове забезпечення, що є також важливою умовою для розроблення і виконання рішення [3].

Отже, відповідно до проведеного нами аналізу, ми можемо сказати, що управлінське рішення – основа управлінського процесу. Дані рішення спрямовані на вирішення проблемних питань, що пов'язані з управлінською діяльністю. Тому, управлінське рішення повинно бути доцільним, функціональним, адже важливим етапом є його реалізація

Список використаних джерел

1. Олійниченко О. М. Аспектний підхід до визначення поняття «управлінське рішення». *Наукові праці НУХТ*. 2007. № 21. С. 79–83.

2. Бакуменко В. Д. Формування державно-управлінських рішень: проблеми теорії, методології, практики [Текст]: монографія. Київ: Вид-во УАДУ, 2000. 328 с.

3. Брюховецька М. С. Управлінське рішення та фактори, що впливають на процес його прийняття й реалізацію. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції.* 2019. №4. С. 3-6.

Коваль Алла Анатоліївна,
доцент кафедри менеджменту
Університет державної фіскальної служби
м. Ірпінь, Україна
Фролова Наталія Владиславівна,
здобувач вищої освіти
МПА-20-1,
Університет державної фіскальної служби України
м. Ірпінь, Україна

ОБГРУНТУВАННЯ НЕОБХІДНОСТІ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНИХ НАВИЧОК НА ОСНОВІ SOFT SKILLS КЕРІВНИКІВ-ЛІДЕРІВ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Зміна сучасного суспільства з індустріального на інформаційне, впровадження сучасних освітніх технологій, становлення альтернативних форм навчання спонукають розвиток нових тенденцій сучасної освіти з метою підготовки фахівців міжнародного рівня [2]. Тому постає вимога, що диктується процесом глобалізації суспільних, економічних та інформаційних процесів, мобілізації та інтеграції суспільства формувати у здобувача вищої освіти компетентності відповідно до потреб суспільства з урахуванням факторів системи професійної освіти на процеси професійного самовизначення та працевлаштування, а також адаптації випускників до умов сучасного глобального ринку праці.

Вищі наукові заклади зобов'язані випускати фахівців високого професійного рівня поруч з сформованою цілісною високоосвіченою особистістю з високими соціальними навичками. Для публічного управлінця це є безперечною основою, оскільки є постійна взаємодія з людьми. Якщо бізнесовий управлінець своєю діяльністю прямо впливає на отримання прибутку певної підприємницької одиниці, то публічний управлінець – на якість життя громадян певної адміністративно-територіальної одиниці чи держави в цілому. Публічний управлінець намагається найбільш раціонально використати наявну інфраструктуру для надання публічних благ та задоволення суспільного інтересу [1].

Сучасними науковцями було проведено ряд досліджень, які спрямовані на розвиток соціальних навичок. При вивченні наукового надбання досліджуваної проблематики можна зазначити, що існує поділ на тверді («hard skills», переклад з англ. «тверді навички») та м'які («soft skills» - «м'які навички»). На думку групи дослідників, Hard skills корелюють з професійними компенціями. Але сучасні виклики ставлять нові вимоги до кваліфікації персоналу, зокрема до керівників публічної служби. Тепер, не тільки і не стільки професійні, але й особисті якості керівників набувають важливості [3]. Парадигма заключається в тому, що чим вище рівень керівництва, тим важливішими є його соціальні навички, при цьому професійні hard skills здвигаються нижче, оскільки на це впливає правильність прийняття рішень і точні вказівки чи поради надані підлеглим та співробітникам.

Soft skills – це набір умінь та якостей особистості ефективної та гармонійної взаємодії з людьми на основі сформованих соціальних навичок. Можна стверджувати, що безпосереднє відображення має рівень соціально-психологічного розвитку людини, який можна охарактеризувати за допомогою наступних навичок: міжособистісне спілкування, ведення переговорних процесів, вміння переконувати, знаходити підхід до людей, лідирувати, робота в команді, особистісний розвиток (здатність до навчання), управління часом,

ефективне планування своєї діяльності, ерудованість, креативність, критичне мислення, вміння працювати з інформацією, емоційний інтелект. Найчастіше до soft skills відносять комунікативні навички, управлінські навички, лідерські навички, самоорганізаційні навички, емоційні навички, навички креативного та критичного мислення.

Тому навчання студентів повинно відбуватися з урахуванням не лише фундаментальних компетенцій їхнього професіоналізму, але й «м'яких» компетенцій, необхідних для здобувачів вищої освіти. Але вивчаючи наукові надбання в сфері публічного управління, можна стверджувати, що на сьогоднішній день не існує ще єдиного універсального підходу до формування переліку soft skills, натомість найчастіше наголошується на доцільності врахування контексту сфери діяльності працівників [Ф].

Запропонований перелік важливих складових соціальних навичок на основі soft skills для підготовки ефективних керівників-лідерів у сфері публічного управління є необхідним, що пов'язано з частими і тривалими контактами з людьми. Сформована сукупність соціальних навичок на основі soft skills забезпечить здобувачам вищої освіти високий рівень конкурентоспроможності на сучасному ринку праці.

Список використаних джерел

1. Босак О. З. Публічне управління як нова модель управління у державному секторі. *Державне управління: теорія та практика: зб. наук. пр. Харків: Вид-во ХарРІ НАДУ "Магістр"*. 2010. № 2. – С. 104-111.

2. Лавриш Ю. Навички соціальної взаємодії як необхідна складова підготовки інженерів у сучасному університеті. *Гуманітарний вісник Державного вищого навчального закладу «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди». Психологія.* 2015. № 37. – С. 104-111.

3. МВ Федорова Ю., Бабенко К., Малихіна Я., Ярмош О. Проблеми підготовки керівників у сфері публічного управління та адміністрування в

умовах цифрової економіки. *Збірник наукових праць «Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики».* 2019. № 3(30)/2019. – С. 501-509.

Корнева Тетяна Володимирівна,
к.ю.н., доцент кафедри конституційного права та галузевих дисциплін,
Національній університет водного господарства та природокористування
м. Рівне, Україна

ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛЮ В МИТНІЙ СПРАВІ

Фінансовий контроль є одним із ефективних способів наповнення державного бюджету України, інструментом боротьби із правопорушеннями у сфері фінансових відносин, важливим показником результативності державного управління, що має особливе значення в умовах глобалізації сучасної економіки. Оскільки майже третину дохідної частини державного бюджету наповнюють митні органи України, доцільним є вивчення організації та правового забезпечення фіскальної функції реформованої митної служби України. Пріоритетними у контролюючій діяльності митних органів є фіскальна функція щодо забезпечення надходження податків при ввезенні товарів на митну територію України і охоронна функція щодо національної безпеки країни.

За допомогою контролю митних органів встановлюється достовірність даних про повноту, своєчасність, реальність виконуваних зовнішньоекономічних операцій, а також законність дій, здійснюваних посадовими особами юридичних осіб та фізичними особами-суб'єктами зовнішньоекономічних відносин, виявлення порушень норм діючого законодавства та вжиття заходів по усуненню допущених порушень та недоліків, включаючи притягнення до відповідальності відповідних осіб за порушення законності та фінансової дисципліни.

Проте у здійсненні фінансового контролю задіяна ціла система органів, наділених відповідною компетенцією (їх формування в Україні ще не завершене), повноваження яких дублюються, що створює конкуренцію між державними органами і зводить отримані результати нанівець (прикладом є спецоперації та перевірки СБУ,НАБУ, ДБР, МВС, АМКУ, Фонду держмайна, Рахункової палати, Митної служби, Податкової служби тощо).

Крім вищезазначених органів, що проводять фінансовий контроль, головну роль відіграють загальнодержавні: Верховна Рада України; Президент України; Кабінет Міністрів України; б) органи місцевого самоврядування та спеціалізовані органи фінансового контролю, сфера діяльності яких-конкретна область фінансів.

Виконуючи фіскальну функцію, посадові особи митних органів працюють в умовах негативного інформаційного терору під наглядом десятка контролерів і перебувають в постійному стані структурного реформування та кадрових змін. Надто повільно здійснюється перехід на одну юридичну особу, адже зараз є чотири різних митних служби, деякі лише на папері, деякі у стадії ліквідації.

У опитуванні експортерів та імпортерів України, проведеним Інститутом економічних досліджень та політичних консультацій, в рамках проекту «Діалог зі сприяння торгівлі» головною проблемою у роботі митниць в 2020 році визначено недосконале митне законодавство [1,с.61].

Проте, поряд з вищеперерахованими негативними явищами є і позитивні зрушення. Так вже сьогодні фізичні особи, при переміщенні транспортних засобів через митний кордон України, можуть самостійно розрахувати вартість митного оформлення автомобіля та сплатити обов’язкові платежі, написати скаргу щодо роботи митниці та отримати відповідь швидко і онлайн, подивитися карту і оснащення митниці та отримати звіти щодо роботи митниці.

Саме цифровізація може перетворити митну систему України на автоматизовану, прозору та орієнтовану на спрощення митних процедур при

перетині митного кордону для фізичних та юридичних осіб. Міністерство цифрової трансформації України готує комплекс ІТ-реформ митної сфери разом з Державною митною службою, одна з яких спрямована на посилення фінансового контролю шляхом створення нової ІТ-екосистеми, що суттєво осучаснить регулювання митних послуг при здійсненні фіскальної функції і сприятиме зростанню надходжень до бюджету.

Запровадження фінансового контролю в електронному форматі є одним із складних та водночас пріоритетних напрямків реформ митної справи, що реалізується за підтримки ЄС у останні роки, та напрямків співпраці зі Всесвітньою митною організацією.

Прискорення процесів фінансиалізації світової економіки в умовах пандемії актуалізує ризики порушення стабільності фінансової діяльності держави, а для України це означає посилення зовнішніх загроз і формування нових викликів, оскільки її економіці властиві високий ступінь зовнішньої відкритості, значні обсяги боргових зобов'язань , нестача внутрішніх інвестиційно-кредитних ресурсів і це все в умовах втрати довіри населення до багатьох державних інститутів влади.

При розгляді виконання Угоди про асоціацію між ЄС та Україною, Європарламент у своєму рішенні від 11 лютого 2021 року заначив, що було досягнуто подальшого прогресу щодо узгодження українських митних та прикордонних процедур із процедурами ЄС, а також поточних інституційних реформ податкової та митної адміністрацій; вітав закон про Єдину юридичну особу для Державної митної служби, а також закони про авторизованих економічних операторів(AEO) та про запровадження Національної електронної транзитної системи (NSTS), які були прийняті восени 2019; проте шкодує, що зупинився проект, що фінансується ЄС, щодо модернізації шести пунктів пропуску на кордоні з ЄС, і висловлює жаль з приводу дуже тривалого часу очікування, який все ще спостерігається на цих кордонах; крім того наполегливо закликає українські органи влади прийняти всі невідкладні заходи

та норми, необхідні для забезпечення повноцінного функціонування системи AEO та NSTS, а також забезпечити швидке призначення нового керівництва Держмитслужби з числа компетентних кандидатів через прозору та неупереджену процедуру публічного відбору; закликає українську владу криміналізувати контрабанду усіх товарів як найважливіший елемент інтегрованого управління кордонами [2].

В умовах пошуків шляхів покращення ефективності національної системи державного фінансового контролю в митній справі особливо важливим є вивчення досвіду країн ЄС, оскільки на сучасному етапі євроінтеграції ця вимога посилюється необхідністю гармонізації законодавства України із європейським законодавством.

Список використаних джерел

1. Звіт «Спрощення процедур торгівлі в Україні: оцінки та очікування бізнесу» // Електронний ресурс:www.ier.com.ua/ 2020, с.61.

2. З рішення Європарламенту від 12 лютого 2021 року // Електронний ресурс https://lm.facebook.com/l.php?u=https%3A%2F%2Fwww.europarl.europa.eu%2Fdoceo%2Fdocument%2FTA-9-2021-0050_EN.html%3Ffbclid%3DIwAR27.

Кулик Ілля Олегович,
аспірант Державного закладу вищої освіти
«Університет менеджменту освіти»
Національної академії педагогічних наук України
м. Київ, Україна

ЗОВНІШНЬОПОЛІТИЧНА БЕЗПЕКА ЯК ОБ'ЄКТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

Становлення та утвердження України як суверенної і незалежної держави відповідно до статті 1 Конституції України, значною, якщо не вирішальною, мірою залежить від забезпечення зовнішньополітичної безпеки України. Визначальними чинниками, що впливають на стан національної безпеки України, загалом, є внутрішньополітична обстановка, зовнішньополітичний

курс та ефективна державна політика безпеки. Огляд факторів, що впливають на міжнародну обстановку та наявність зовнішніх і внутрішніх політичних проблем в нашій країні, викликає нагальну потребу сформувати ефективні механізми забезпечення зовнішньополітичної безпеки України, а для цього необхідно дослідити зовнішньополітичну безпеку як об'єкт публічного управління та адміністрування.

Проблематику забезпечення зовнішньополітичної безпеки досліджували Я.Берназюк, М.Володіна А.Грубінко, І.Дудко , У.Ільницька, О. Крапівін, О.Курас, Н.Сіцінський, С.Толстов, В.Штучний, Д.Юрковський та інші. Разом з тим, в умовах глобальних викликів та змін в міжнародних відносинах дослідження питань забезпечення зовнішньополітичної безпеки України залишається актуальним і потребує подальшого осмислення та наукового обґрунтування державної політики у цій сфері.

Варто зауважити, що, дослідження державних механізмів забезпечення зовнішньополітичної безпеки України має не тільки теоретичне, а й безпосередньо практичне значення, оскільки спрямоване на вдосконалення законодавства про національну безпеку України, вирішення питання щодо звільнення окупованих Росією українських територій Криму, Донецької та Луганської областей, встановлення певних стосунків з іншими державами, реалізації євроінтеграційного та євроатлантичного курсів.

Основи публічного управляння та адміністрування в сфері національної безпеки визначені Законом України «Про національну безпеку України» від 21.06.2018 № 2469-VIII, в редакції від 24.10.2020, котрий встановлює в ч. 4 ст. 3, що державна політика у сферах національної безпеки і оборони спрямовується на забезпечення воєнної, зовнішньополітичної, державної, економічної, інформаційної, екологічної безпеки, кібербезпеки України тощо [1]. Це означає, що держава здійснює комплекс заходів, спрямованих на захист національних політичних та воєнно-політичних інтересів, подолання загроз безпеці України.

З цього приводу слід відзначити, що Конституція України, як основний закон держави, встановлює в ст. 18, що зовнішньополітична діяльність України спрямована на забезпечення її національних інтересів і безпеки шляхом підтримання мирного і взаємовигідного співробітництва з членами міжнародного співтовариства за загальновизнаними принципами і нормами міжнародного права [3].

Але на даний час незалежність, суверенітет та територіальна цілісність України в її міжнародно визнаних кордонах, а також її здатність здійснювати необхідні економічні та соціальні реформи все ще сильно підриваються цілеспрямованими кампаніями дезінформації, кібератаками та іншими гібридними загрозами, а також невирішеним конфліктом на Сході України, спричиненим триваючою російською військовою агресією та окупацією великих частин Донецької та Луганської областей, а також безперервною незаконною окупацією та анексією Росією Криму та Севастополя.

Важливе значення для вирішення проблематики зовнішньополітичної безпеки має прийняття Стратегії національної безпеки України (2020), яка ґрунтується на таких основних засадах:

стримування – розвиток оборонних і безпекових спроможностей для унеможливлення збройної агресії проти України;

стійкість – здатність суспільства та держави швидко адаптуватися до змін безпекового середовища й підтримувати стале функціонування, зокрема шляхом мінімізації зовнішніх і внутрішніх уразливостей;

взаємодія – розвиток стратегічних відносин із ключовими іноземними партнерами, насамперед з Європейським Союзом і НАТО та їх державами-членами, Сполученими Штатами Америки, прагматичне співробітництво з іншими державами та міжнародними організаціями на основі національних інтересів України [4].

Серед основних напрямів, визначених у Стратегії як пріоритетні, наукового обгрунтування потребують такі питання зовнішньополітичної безпеки як:

забезпечення незалежності і державного суверенітету, відновлення територіальної цілісності України,

зміцнення заснованого на демократичних нормах і цінностях міжнародного порядку,

протидія тероризму, розповсюдженню зброї масового ураження, міжнародній злочинності, наркоторгівлі, торгівлі людьми, політичному та релігійному екстремізму, нелегальній міграції, кіберзагрозам, негативним наслідкам зміни клімату,

попередження та подолання наслідків надзвичайних ситуацій природного і техногенного характеру [4].

Про активну позицію держави щодо реалізації цих напрямів свідчить, зокрема, надання Україні у 2020 р. статусу партнера з розширеними можливостями НАТО (Enhanced opportunity partner, EOP), який відкриває для України можливості тіснішої військової співпраці з Альянсом. І хоча він не є аналогом членства, тобто не поширює на Україну «натівську парасольку безпеки», але наближає до рівня готовності до вступу в Альянс.

У євроатлантичному інтеграційному процесі кожної країни настає момент, коли із зовнішньополітичного питання він перетворюється на ряд конкретних і досить складних завдань політики внутрішньої. Тому рішенням розширеної колегії Міністерства оборони України, яка відбулась 22 грудня 2020 року, 2021-й рік оголошено роком Євроатлантичної трансформації.

З метою захисту власних національних інтересів та зміцнення регіональної безпеки Україна розвиває дружні стосунки з державами, які спрямовані на взаємовигідне співробітництво, і протидіє Російській Федерації як державі-агресору.

Зокрема, у лютому 2021 р. Європейський парламент схвалив резолюцію щодо прогресу реформ в Україні і визначив, що Україна має європейську перспективу та може подати заявку на членство в ЄС за умови дотримання всіх Копенгагенських критеріїв та принципів демократії, дотримання основних свобод, прав людини та меншин і верховенства права.

Важливою є також заява ЄС про намір переглянути Угоду про асоціацію і провести з цією метою внутрішній моніторинг в Україні, який має чітко встановити сектори, де Україна досягла успішних результатів. У пріоритеті – цифровий ринок ЄС, посилення торговельної співпраці, митна співпраця, юстиція та внутрішні справи. У цих секторах Україна уже зараз демонструє добрі результати.

Наразі Україна має також важливу місію докласти максимум зусиль, аби заявити про себе як про «демократичний хаб» у регіоні й разом з Молдовою та, можливо, Грузією ініціювати регіональній саміт демократій.

Посилення стратегічного партнерства з США та Великобританією стає певним гарантом посилення зовнішньополітичної безпеки України.

Актуальним питанням останнього року, крім мінських угод щодо вирішення конфлікту на Сході України, є створення Кримської платформи як механізму, який дозволить тримати питання Криму у світовому порядку денному. Її перший саміт відбудеться у травні 2021 р.

Висновки. Отже, зовнішньополітична безпека як об’єкт публічного управління та адміністрування складається з: геополітичних та геостратегічних чинників реалізації зовнішньополітичних інтересів України, засобів та ресурсів забезпечення зовнішньополітичних інтересів в сфері безпеки, недоторканості кордонів, створення глобальних та регіональних систем безпеки.

Список використаних джерел

1. Про національну безпеку України: Закон України від 21.06.2018 № 2469-VIII. Відомості Верховної Ради. 2018. № 31. ст. 241.

2. Мосейко, А. Г. Національна безпека України як об’єкт публічного адміністрування. Вісник Луганського державного університету внутрішніх справ імені Е.О. Дідоренка. 2019. № 2. С. 42-52.

3. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. ст. 141.

4. Указ Президента України №392/2020 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року «Про Стратегію національної безпеки України» URL.: http,: www.president.gov.ua › docu.

Ліснічук Оксана Андріївна,
к.е.н, доцент, доцент кафедри фінансів імені Л.Л. Тарангул,
Університет державної фіскальної служби України
м. Ірпінь, Україна

НОВІ ТЕХНОЛОГІЇ У ПЛАНУВАННІ ДЕРЖАВНОГО БЮДЖЕТУ

В умовах формування сучасної системи управління економікою України, яка відповідає кращим світовим практикам, особливого значення набуває створення важелів для підвищення ефективності використання державних фінансів, що потребує вирішення завдання постійного вдосконалення методів планування державного бюджету.

На практиці підвищення ефективності планування державного бюджету досягається шляхом використання програмно-цільового методу, який довів свою ефективність у багатьох країнах світу. Сутність цього методу полягає в тому, що він ґрунтується на виборі актуальної і реальної мети, аналізі можливостей її досягнення за допомогою наявних ресурсів з подальшим контролем виконання розробленої програми [2].

Переваги програмно-цільового методу виявляються в тому, що його реалізація дозволяє оцінювати реальні результати планування бюджету, вносити в нього відповідні корективи, отримувати інформацію щодо ефективності бюджетного планування в принципі.

З метою підвищення ефективності використання бюджетних коштів у нашій державі задекларовано поступову відмову від постатейного фінансування та перехід до використання програмно-цільового методу бюджетування на всіх рівнях бюджетної системи. На даний час запровадження даного методу бюджетування значною мірою звелося до трансформації бюджетних статей у бюджетні програми, що порушує базові принципи програмно-цільового методу.

Помилково стверджувати, що поряд із застосуванням програмно-цільового методу (далі - ПМЦ) не використовуються інші методи бюджетного планування. Основними серед таких методів є балансовий, нормативний та метод екстраполяції. Балансовий метод є методом кошторисного планування, тому він найбільш поширений при постатейному бюджетуванні. За його допомогою встановлюється тотожність між джерелами фінансування та обсягами й напрямами використання бюджетних коштів.

Для розрахунку окремих статей бюджетних витрат за економічною класифікацією використовується нормативний метод, що базується на узагальнених (наприклад щодо чисельності населення) або деталізованих (наприклад, посадові оклади або пільги окремим категоріям, згідно з законодавством) нормативах.

Для здійснення оцінки результативності бюджетної програми важливо правильно спланувати систему показників її виконання. Такі показники мають відповідати цілі та завданням програми.

Тому сама програма повинна бути спрямована на досягнення конкретної цілі, щоб кількість завдань та показників її виконання не була занадто великою» [1]. «Крім того, в умовах переходу на середньострокове бюджетне планування слід урахувати важливе положення Наказу МФУ від 10.12.2010 р. № 1536 «Про результативні показники бюджетної програми»: «...4. Результативні показники бюджетних програм мають відповідати таким критеріям:… актуальність (результативні показники узгоджуються із програмними та стратегічними документами, стратегічними цілями головних

розпорядників, показниками результату їх діяльності в середньостроковому періоді, характеризують найважливіші аспекти очікуваного результату)»» [3].

Тобто ПЦМ забезпечує взаємозв'язок бюджетних позицій із позиціями стратегічного планування. Це особливо важливо, оскільки не секрет, що сьогодні в Україні стратегічні документи існують у абсолютному відриві від можливостей дохідної бази бюджетів усіх рівнів. Ще однією з особливостей ПЦМ є орієнтованість на надання оптимального обсягу бюджетних послуг на одиницю витрачених бюджетних ресурсів. Згідно з методологією ПЦМ, бюджет окреслює стандарт послуги, визначає об'єм робіт, які необхідно виконати, та кошти, необхідні для забезпечення виконання певної послуги. Сучасний програмно-цільовий метод базується на програмному бюджетуванні, яке концентрується на виконанні бюджетних програм. Програми, у свою чергу, складаються з груп видів діяльності, що спрямовані на досягнення цілі або груп пріоритетних цілей та споріднених завдань, виконання яких заплановане у середньостроковій (для програм поточного спрямування) або довгостроковій (для капітальних програм) перспективах.

«Світовий досвід свідчить, що бюджетні програми мають ієрархічну структуру, компонентами якої є:

• функції (наприклад, соціальний захист); • напрями діяльності (наприклад, послуга з надання тимчасової дотації із малозабезпеченості);

• підпрограми (наприклад, допомога багатодітним сім'ям). У більш деталізованих програмних структурах можуть застосовуватися елементи (наприклад, дотація малозабезпеченим багатодітним сім'ям);

• піделементи (наприклад, адміністрування), що можуть бути частиною розгалуження ієрархічної структури до більш детального рівня. На відміну від традиційного (постатейного) бюджету, який приділяє увагу лише контролю за цільовим використанням грошових коштів, програмне бюджетування забезпечує функцію контролю якості, що базується на результатах виконання програми.

Отже, правильним є твердження, що в умовах ПЦМ виконавець отримує бюджетні кошти для надання послуг у межах чітко встановлених параметрів цих послуг (кількість, періодичність, якісні показники). Світовий досвід свідчить, що при застосуванні ПЦМ використовуються показники затрат, робочого навантаження, продукту, продуктивності та результативності, а також показник користі з метою управління виконанням, моніторингу та для оцінювання досягнутих результатів.

Отже, впровадження цільових програм є найоптимальнішим методом здійснення видатків, спрямованих на розвиток держави, її регіонів та окремих галузей економіки, а програмно-цільовий метод планування є одним із найбільш дієвих методів здійснення витрат бюджетів у всьому світі. На сьогодні ще відсутня дієва багаторівнева методика оцінки ефективності програм, яка дасть можливість комплексної та об'єктивної оцінки цільових програм на різній стадії їх реалізації, що підвищить ефективність управління державними фінансами.

Список використаних джерел

1. Голинська О. В. Зміна управлінського погляду на бюджет через призму застосування програмно-цільового методу / О. В. Голинська // Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. праць ОРІДУ / [голов. ред. М. М. Іжа].– Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2013. – Вип. 4 (56). С.45-48.

2. Ліснічук О.А., Медвідчук Л.О. Програмно-цільовий метод у плануванні державного бюджету. *Науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка»*, м. Тернопіль. № 7-8 (85), 2020 р.– С. 191-196.

3. Про затвердження Форми проектної заявки на проект, який може реалізовуватися за рахунок коштів субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на формування інфраструктури об'єднаних територіальних громад: Наказ Мінрегіонбуду №82 від 05.04.2016 р. URL: http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0577-16.

Малиш Наталія Андріївна,
професор кафедри «Києво-Могилянська школа врядування», Національний університет «Києво-Могилянська академія»,
м. Київ, Україна

ПРОСВІТНИЦЬКА РОЛЬ УНІВЕРСИТЕТСЬКИХ МУЗЕЇВ УКРАЇНИ

Музеї реалізовують свою просвітницьку роль у місцевих громадах, групах населення, для яких вони працюють. Так, університетські музеї взаємодіють зі спільнотами учнів, вчителів, студентів, викладачів, які приходять на екскурсії чи відвідують наукові заходи, що проводяться у залах музеїв. Тим самим популяризуються об'єкти матеріальної культурної спадщини: пам'ятки, твори мистецтва, цінні експонати. Важливою складовою просвітницької діяльності музею є популяризація нематеріальної спадщини – традиції, прояви нематеріальні культури, які успадковані від предків і передаються майбутнім поколінням. Реалізовується така діяльність через майстер-класи, фестивалі чи конкурси, які пов'язані з традиційними ремеслами, відображають звичаї, обряди, свята, музику, спів, танці тощо.

У Законі України «Про музеї та музейну справу» визначено, що «музей – науково-дослідний та культурно-освітній заклад, створений для вивчення, збереження, використання та популяризації музейних предметів та музейних колекцій з науковою та освітньою метою» (стаття 1). Національна музейна політика – це сукупність основних напрямів і засад діяльності держави і суспільства в галузі музейної справи (стаття 3). На основі об'єктів культурної спадщини, пам'яток природи, їх територій можуть створюватися музеї просто неба та меморіальні музеї-садиби. (з 2009 р.) [1].

Університети, які розташовані в історичних будівлях є прикладом розумного поєднання освітньо-наукового процесу з політикою охорони та збереження культурної спадщини й розвитком туризму в місті, регіоні та країні в цілому. В музеях створені віртуальні тури, з якими можна ознайомитись на сайтах закладів.

Найстаріший серед університетів України – *Національний університет «Острозька Академія»* (рік заснування: 1576). Серед підрозділів музею історії – підземна художня галерея, яка розташована в старовинних приміщеннях – господарських підземеллях монастиря капуцинів XVIII ст. Окрім традиційних виставок, в стінах галереї неодноразово проводились зустрічі з митцями, лекції, презентації тощо [2].

Національний університет «Києво-Могилянська академія» (рік заснування: 1615). Митрополит Петро Могила 1632 року об'єднав дві школи – Братську і Лаврську в колегіум з осідком на Подолі. Початок заснування Музею Національного університету «Києво-Могилянська академія» (Галшчин Дім) пов'язаний зі створенням науково-інформаційного і культурологічного комплексу «Бібліотека-Музей-Архів НаУКМА» 16.05.2006 р. Експозиція розміщена у двох залах в найдавнішій споруді Подолу – Поварні Братського монастиря XVII століття. З 2020 року працює «Віртуальний музей Києво-Могилянської академії» [3].

Львівський національний університет імені Івана Франка (рік заснування: 1661). Музеї університету належать до найстаріших університетських музеїв Європи. У 2004 році наукові фонди та музейну експозицію Зоологічного музею Університету було внесено до реєстру об'єктів, що становлять національне надбання. В університеті працюють музеї: історії університету, зоологічний, мінералогічний, рудних формацій, палеонтологічний, археологічний. Музей брав участь у роботі проекту Guides4art, який є віртуальним додатком мобільних телефонів і висвітлює інформацію про Музей трьома мовами (польською, англійською та українською) [4].

Київський національний університет імені Тараса Шевченка (рік заснування: 1834). Головну будівлю у стилі класицизму було зведено під керівництвом академіка, архітектора Вікентія Беретті. В університеті працюють музеї: геологічний, зоологічний, археологічний, історії, квартира-музей

академіка А.Б. Сєвєрного, астрономічний, історії Ботанічного саду імені академіка О.В. Фоміна. Розроблений віртуальний тур університетом знайомить із минулим та сьогоденням університету [5].

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (рік заснування: 1875) розташований в архітектурному ансамблі колишньої Резиденції митрополитів Буковини та Далмації, збудований впродовж 1864-1882 років. 28.06.2011 р. на засіданні 35 сесії Комітету Всесвітньої спадщини ЮНЕСКО Резиденція включена до Списку Всесвітньої спадщини ЮНЕСКО. Серед туристичних об'єктів: Храм Трьох Святителів, Митрополичий та Семінарський корпуси, Мармурову, Блакитну, Червону зали, природничий музей, ботанічний сад, дендропарк. Автором проєкту є чеський архітектор і меценат Йозеф Главка [6].

Національний університет «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» (рік заснування: 1898). У семи залах Державного політехнічного музею розміщено експозиції з історії КПІ та різних напрямків техніки. На території знаходиться Музей під відкритим небом, музейна площа, на якій встановлені пам'ятники видатним вченим та конструкторам, пам'ятки техніки. Картинна галерея імені Г. Синиці була створена у 1992 році і стала однією з перших в Україні вузівських картинних галерей [7].

У музеях університетів відбуваються виставки, семінари, конференції, оглядові лекції та екскурсії. Музеї університетів долучаються до загальноєвропейської акції «Ніч в музеї», яка присвячена Міжнародному дню музеїв та музейних працівників. Екскурсії проводять екскурсоводи-волонтери, серед яких – науково-педагогічні працівники та співробітники університетів. Університетські музеї повинні пропонувати місцевим громадам спільні культурні та туристичні проєкти, стратегії взаємодії та просвітництва. Ефективне управління сприятиме розвитку навчальних закладів та реалізації просвітницьких проєктів у публічному просторі міст.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про музеї та музейну справу» (1995, Редакція від 05.02.2020). – Статті 1, 3. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/249/95-вр (Accessed 21.02.2021).
2. Музей історії національного університету «Острозька академія». URL: https://museum.oa.edu.ua/excursions.html (Accessed 23.02.2021).
3. Музей національного університету «Києво-Могилянська академія». URL: museum.ukma.edu.ua (Accessed 23.02.2021).
4. Музеї Львівського національного університету імені Івана Франка. URL: https://www.lnu.edu.ua/research/museums/ (Accessed 25.02.2021).
5. Музей історії Київського національного університету імені Тараса Шевченка. URL: http://museums.univ.kiev.ua/history.php (Accessed 22.05.2021).
6. Музеї національного університету імені Юрія Федьковича. URL: http://www.chnu.edu.ua/index.php?page=/ua/museum (Accessed 23.05.2021).
7. Державний політехнічний музей. URL: http://museum.kpi.ua (Accessed 21.02.2021).

Михайлова Олена Геннадіївна,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня
вищої освіти
Університет державної фіскальної служби України,
м. Ірпінь, Україна

ПРО НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ З ГРОМАДСЬКІСТЮ

У демократичній державі закон є наслідком певного компромісу і балансу інтересів, він містить певні цілі та інтереси, загальні (абстраговані й концентровані) потреби суспільства. Правове регулювання суспільних процесів і відносин має підкріплюватися силою влади, авторитету, громадської думки, повинна спиратися на відповідне законодавство. Дослідження процесу комунікаційної взаємодії органів публічної влади з громадськістю в контексті

нормативно-правової бази щодо формування та реалізації державної комунікативної політики в Україні є актуальним завданням.

Окремі проблемні питання комунікаційної взаємодії органів публічного управління з громадськістю висвітлювали у своїх наукових працях такі вчені і практики як: Н. Алюшина, О. Антонова, О. Васильєва, В. Гошовська, В. Куйбіда, Н. Ларіна, О. Руденко, А. Халецька, В. Чмига та ін.

Нормативно-правові засади комунікаційної взаємодії органів публічної влади з громадськістю складають офіційні державні документи на національному рівні, в площині міжнародних договорів, а також в напрямі регіонального розвитку.

Конституція України надає широкі можливості для участі громадськості в діяльності влади, її інститутів, сприяє значній її підзвітності народові, прозорості та відкритості, спрямованості на потреби людини. Конституція України наголошує, що «права і свободи людини та їх гарантії визначають зміст і спрямованість діяльності держави» (Ст. 3); носієм суверенітету та єдиним джерелом влади в Україні є народ, який здійснює владу безпосередньо і через органи державної влади та органи місцевого самоврядування... (Ст. 5); «народне волевиявлення здійснюється через вибори, референдум та інші форми безпосередньої демократії» (Ст. 69).

Нормативно-правові засади комунікаційної взаємодії органів публічної влади з громадськістю визначаються Законами України, зокрема Закону України «Про інформацію», «Про доступ до публічної інформації», «Про державну службу», ст. 42 Закону України «Про місцеве самоврядування», відповідно до ст. 6 Закону України «Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні засобами масової інформації» та інших.

Згідно до міжнародних зобов'язань України та у відповідності до ст. 9 Конституції України визначено, що «чинні міжнародні договори, згода на

обов'язковість яких надана Верховною Радою України, є частиною національного законодавства України».

У Основні міжнародні акти щодо комунікаційної взаємодії органів публічної влади з громадськістю, участі громадськості в управлінні державними справами, які були ратифіковані Україною, такі: Міжнародний пакт ООН про громадянські та політичні права (ратифікований Указом Президії Верховної Ради Української РСР 19 жовтня 1973 року); Європейська Хартія місцевого самоврядування (ратифікована Верховною Радою України 15 липня 1997 року); Конвенція про захист прав людини та основних свобод (Європейська конвенція з прав людини, ратифікована Верховною Радою України 17 липня 1997 року); Загальна Декларація прав людини (ратифікована Верховною Радою України у 1950 році); Конвенція про доступ до інформації, участь громадськості в процесі прийняття рішень та доступ до правосуддя з питань, які стосуються довкілля (ратифікована Верховною Радою України 6 липня 1999 року). Важливою є і Загальна Декларація прав людини. У ст. 21 проголошено, що кожна людина має право брати участь в управлінні своєю країною. У Конвенції про доступ до інформації, участь громадськості в процесі прийняття рішень та доступ до правосуддя з питань, які стосуються довкілля, в ст. 7 проголошується необхідність участі громадськості в питаннях розробки планів, програм і політичних документів, пов'язаних з навколишнім середовищем, а в ст. 8 закріплюється участь громадськості в підготовці нормативних актів виконавчої влади і/або загальнообов'язкових юридичних актів. Залучення програм та проєктів міжнародної технічної допомоги також сприяє налагодженню комунікаційної взаємодії між органами публічної влади та представниками інститутів громадянського суспільства, зокрема під час розроблення комунікаційної стратегії.

При розробці регіональних програм також використовуються норми законодавства, які регламентують питання комунікаційної взаємодії органів публічної влади з громадськістю.

Деякі сучасні науковці визначають п’ять основних типів взаємодії влади з громадськістю: інформування; консультування; партнерство; делегування; контроль. Для їх здійснення використовуються різноманітні форми. Так, наприклад, при інформуванні проводяться прес-конференції, видаються буклети, прес-релізи та ін. Для консультування використовуються громадські слухання, відкриті бюджетні слухання, проводяться опитування громадської думки, створюються громадські ради та дорадчі комітети. Партнерство, як правило, здійснюється через укладання контрактів на спільне створення та надання послуг. При делегуванні частка владних повноважень у прийнятті рішень та здійсненні й впровадженні політики передається громадськості.

Сучасна концепція публічного управління вимагає від посадових осіб органів публічної влади бути більш чутливими до запитів громадян, ширше залучати інститути громадянського суспільства до прийняття державно-управлінських рішень, здійснювати свою діяльність прозоро та відкрито [2].

Список використаних джерел

1. База даних «Законодавство України» / ВР України. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua.

2. Приліпко С. Нормативно-правові засади інформаційної відкритості та комунікаційної взаємодії органів публічної влади з громадськістю. Науковий вісник: Державне управління. - № 4(6) 2020. -[Електронний ресурс]. Режим доступу: https://nvdu.undicz.org.ua/index.php/nvdu/article/view/127.

Наумов Олександр Борисович,
д.е.н., професор, завідувач відділу
розвитку податкового та митного аудиту
НДІ фіскальної політики УДФСУ
Університет державної фіскальної служби України
м. Ірпінь, Україна

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ІНСТИТУЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ ДЕРЖАВНИХ ПОДАТКОВИХ ОРГАНІВ У СФЕРІ ЗЕД

В умовах зміцнення міжнародних господарських зв'язків України, поглиблення процесів інтернаціоналізації господарства, входження країни у глобальний економічний простір, особливого значення набуває формування дієвої системи інституційного регулювання міжнародних торговельно-економічних зв'язків, адекватної стратегічним завданням розвитку національної економіки та здатної протистояти зовнішнім викликам. Головну роль у цій системі мають відігравати державні органи, що реалізують податкову політику [1].

Інституційна спроможність державних податкових органів визначає здатність та можливість реалізації покладених на них функцій (зокрема, реалізацію державної податкової політики у сфері ЗЕД), що своєю чергою багато в чому зумовлюють хід процесів міжнародної економічної інтеграції України [2]. При цьому здатність виконання функції означає наявність необхідних владних повноважень, а можливість – механізмів реалізації цих повноважень.

В теперішній час важливим завданням є обґрунтування напрямів підвищення інституційної спроможності державних органів України, що реалізують податкову політику на підставі комплексного оцінювання нормативно-правових, організаційних та кадрових засад їхнього функціонування у контексті наявних міжнародних стандартів та інтенсифікації впливу глобальних викликів.

Ключовими напрямами підвищення інституційної спроможності податкових органів в умовах викликів сучасності є такі:

1. Інституційне забезпечення діяльності фіскальних органів:

- удосконалення нормативно-правової бази діяльності ДПС;

- удосконалення організаційних засад діяльності ДПС;

- удосконалення кадрових засад ДПС;

- створення сприятливих умов для реалізації функціональних обов'язків працівників ДПС (робоча екосистема);

- розвиток інформаційних технологій, формування єдиного інформаційного середовища функціонування податкових та митних органів (IT-архітектура та бази даних), відкритого для всіх учасників міжнародних торговельно-економічних відносин.

- розвиток міжнародного співробітництва ДПС, імплементація міжнародних норм і правил, стандартів, вимог міжнародних організацій та угод, до яких приєдналася Україна.

2. Удосконалення системи адміністрування податків та зборів у сфері міжнародних торговельно-економічних відносин:

- удосконалення системи обліку платників та об'єктів оподаткування;

- систематичне вдосконалення системи адміністрування, покращання роботи з нарахування, обліку та збирання податків й зборів;

- забезпечення зовнішньоекономічної безпеки держави, що передбачає впровадження комплексу заходів, регуляторів і процедур, які застосовуються для захисту від потенційних та реальних загроз [3];

- впровадження систем управління податковими та митними ризиками, посилення контрольної функції;

3. Удосконалення роботи з платниками податків:

- розвиток комунікаційних систем;

- удосконалення системи надання податкових послуг;

- розвиток системи добровільного комплаєнсу;

- удосконалення системи вирішення податкових спорів.

Важливим напрямком удосконалення діяльності фіскальних органів є

підвищення ефективності боротьби із неформальною економікою (економічними діями та діяльністю, що здійснюється за межами правових рамок суспільства.) та проявами корупції (поведінкою, яка відхиляється від формальних обов'язків публічної ролі працівників державних податкових та митних органів через особистісні, матеріальні або статусні надбання; або порушує правила проти здійснення певних видів особистісного впливу).

Впровадження пропозицій щодо підвищення інституційної спроможності податкових та митних органів у сфері зовнішньоторговельних операцій дасть можливість збільшити фіскальний потенціал держави та ефективність вітчизняної системи податкового й митного адміністрування, сприятиме імплементації міжнародного досвіду податкового регулювання, зокрема принципів, методів, норм й стандартів OECD, підвищенню прозорості та відповідальності діяльності фіскальних органів.

Список використаних джерел

1. Удосконалення податкової системи України в контексті викликів та загроз, спричинених поширенням COVID–19 / авторський колектив, за заг. ред. О. Драган, С. Брехова, О. Нагорічної. Ірпінь: НДІ фіскальної політики, 2020. 96 с. URL: https://www.ndifp.com/1674/.

2. Наумов О.Б., Брехов С.С., Наумова Л.М. Концептуальні засади підвищення інституційної спроможності фіскальних органів у сфері міжнародних торговельно-економічних операцій. *Вісник Херсонського національного технічного університету.* 2020. 3 (74). С.184-193.

3. Пашко П. В. Стратегічні підходи до управління митною безпекою. *Стратегічна панорама*. 2009. № 2. С. 45–55.

Невмержицька Світлана Миколаївна,
доцент кафедри менеджменту та публічного адміністрування
Київський національний університет технологій та дизайну
м. Київ, Україна
Володько Альона Валентинівна,
здобувач вищої освіти
Київський національний університет технологій та дизайну
м. Київ, Україна

УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

Управління персоналом організації – багатопланова і складна задача, для вирішення якої потрібні чималі фінансові, часові та організаційні витрати. Часто проблеми в управлінні персоналом пов'язані з тим, що управляти керівнику доводиться не просто колективом звичайних людей, що вже само по собі є складним завданням, а колективом професіоналів, які мають, у своїй більшості, певні практичні навички й вищу освіту. Також серйозні проблеми в роботі організації можуть виникати через те, що керівники надають перевагу розв'язанню виробничих питань або проблем матеріально-технічного забезпечення та не приділяють належної уваги персоналу, зокрема питанням адаптації [2].

Питання щодо покращення управління адаптацією персоналу розглядаються та досліджується вже досить давно, є велика кількість досліджень як теоретичного (О. Леонтьєв, Г. Сельє, О. Лазурський, С. Рубінштейн та ін.), так і практичного спрямування (Л. Балабанова, О. Крушельницька, Н. Гавкалова, тощо). Узагальнюючи думки науковців важливо зазначити, що для високоефективної роботи персоналу необхідним є створення комфортної соціально-психологічної атмосфери, що, у свою чергу, вимагає приділяти велику увагу питанням відбору та адаптації персоналу.

Поняття «адаптація» (лат. adapto – пристосовую) широко застосовується в багатьох наукових сферах, зокрема, біології, психології, медицині, соціології, менеджменті. Що стосується менеджменту персоналу, то «адаптація» означає процес пристосування працівника до умов зовнішнього і внутрішнього

середовища організації [1]. А управління трудовою адаптацією персоналу – це процес цілеспрямованого впливу на взаємне пристосування працівника й організації для підвищення швидкості та успішності адаптації [1]. Адже організація та колектив – це складні утворення, в яких не завжди процеси відбуваються легко й безпроблемно.

В теперішній час практично в усіх організаціях розробляються програми адаптації для нових співробітників, які складаються з двох основних частин – загальної та індивідуальної. Загальна частина передбачає наступні складові: співбесіду з начальником відділу з підбору та адаптації персоналу; особисте знайомство з підприємством та його співробітниками; ознайомлення з робочим місцем; співбесіду з безпосереднім керівником підрозділу. Загальна адаптація полягає в формуванні у нового працівника загального уявлення про організацію, що передбачає обов'язкове надання йому такої інформації: 1. цілі, місія та цінності організації, її історія й перспективи розвитку, основні напрямки діяльності, організаційні особливості і структура; 2. стандарти та правила корпоративної культури, особливості комунікацій і взаємин, правила внутрішнього трудового розпорядку; 3. форма і система оплати праці, правила та порядок видачі заробітної плати, оплата понаднормової роботи; система заохочень та штрафних санкцій, що застосовується в організації; 4. соціальний пакет, який надається організацією своїм співробітникам; 5. правила економічної та інформаційної безпеки, охорони праці, протипожежної безпеки тощо; 6. можливості просування по службі, випробувальний термін та умови найму; 7. параметри роботи, що підлягають контролю, тощо [1, 2].

Індивідуальний набір адаптаційних заходів залежить від рівня психофізіологічної підготовленості новачка. Якщо є можливість диференціації, то наповнення адаптаційної програми найкраще зробити різним. Принципово важливим є етап пристосування нового співробітника до умов організації. До цієї роботи залучаються як наставники та безпосередні керівники новачків, так і співробітники служб з управління персоналом.

На етапі завершення адаптації важливим є отримання зворотного зв'язку від всіх учасників процесу адаптації нового співробітника, провести аналіз ефективності самого процесу та його елементів.

Успішність адаптації персоналу – досяжність бажаних результатів процесу адаптації, яка характеризується виконанням співробітником вимог, які передбачені посадою або робочим місцем. До умов успішної адаптації персоналу, від яких залежить успішність підприємства загалом, відносять: відпрацьованість організаційного механізму управління процесом адаптації; якісний рівень роботи з професійної орієнтації потенційних співробітників; об'єктивність ділової оцінки персоналу.

Роблячи підсумки, необхідно зазначити, що головною метою адаптації персоналу є зниження витрат організації шляхом скорочення часу на входження новачка на посаду, скорочення плинності кадрів, економія часу керівника та інших співробітників [1, 2].

Для того щоб визначити ефективність адаптації, а також ступінь готовності персоналу до продуктивної діяльності в рамках організації необхідно періодично проводити професійно-психологічну оцінку роботи членів колективу. Оцінка повинна проводитися за трьома основними напрямками: професійна підготовка; особистісні якості й здібності; відносини з іншими членами колективу.

Список використаних джерел

1. Василичев Д. В., Мирошниченко В. А. Організація процесу адаптації персоналу на підприємстві. *Економіка і організація управління*. 2014. Вип. 3-4.

2. Невмержицька С.М., Бугас Н. В., Шміголь Т. І. Коучінг як метод професійного розвитку та реалізації кадрового потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.12.83.

Новицька Тетяна Андріївна,
кандидат наук з державного управління,
віце-президент CMC-Ukraine
бізнес-консультант, коуч, бізнес-медіатор,
м. Київ, Україна

ЧИ ПОТРІБНА ДЕРЖСЛУЖБОВЦЯМ НАВИЧКА МЕДІАЦІЇ?

Динаміка сучасного життя народжує багато конфліктів і суперечок. До компетенцій ефективного менеджера вже сьогодні відносяться такі якості менеджерів (soft skills) як виявлення і визначення проблем, вибір інструментів для вирішення конфліктів, здатність приймати швидкі рішення. А Томас Фрай (Thomas Frey), головний футуролог Інституту Да Вінчі, кращий лектор про майбутнє за версією Google, серед професій і умінь майбутнього називає рішення складних комплексних завдань (Complex problem solving) і соціальні навички, вміння спілкуватися з людьми (Social skills).

Все це підтверджує те, що зростаючий інтерес до управління конфліктами є глобальним трендом, про що свідчить практика Європи, США, Канади, Австралії, Нової Зеландії, Японії і Китаю, де розвиваються як наукові концепції, так і впроваджуються нові ефективні інструменти управління конфліктами в різних сферах. Сучасним державним службовцям в Україні також доводиться мати справу з потоком сварок, конфліктів, непорозумінь, їм щодня доводиться аналізувати, готувати і приймати рішення, вивчати позиції і інтереси опонентів, формувати державні позиції по великому колу питань. Особливо чутливо це відчувається там, де предметом суперечок є честь, гідність, ділова репутація, тощо.

Тому не випадковий загальний тренд, який відображає вимоги до soft skills державних службовців: наявність таких навичок як: «вміти домовлятися», «вміти вирішувати конфлікти», «вміти довести свою точку зору», «вміти зупинити загострення протиріч». Навіть в деяких оголошеннях про вакансії на державні посади можна зустріти вимоги, що кандидати мають впевнено почувати себе в конфліктному середовищі, знати і використовувати сучасні

техніки врегулювання суперечок, допомагати колегам налагодити ефективну комунікацію і уникнути стресів в конфліктах.

Одним із сучасних інструментів вирішення спорів і конфліктів є медіація. В новому скликанні Верховної Ради знову розглянуто проект Закону України «Про медіацію», і цього року він може бути прийнятий остаточно. І тоді буде вже створено законодавча площина для того, щоб у державному секторі офіційно з'явилась медіація.

Медіація - це процес, в якому третя незалежна сторона (медіатор) допомагає сторонам знайти справедливе для всіх рішення.

У нашій ментальності переважає негативне сприйняття конфлікту, відповідно, і до вирішення конфліктних ситуацій найчастіше використовуються сила і право, що не завжди призводить до довгострокових результатів і дозволяє конфліктам затухати, а не вирішуватися. Вплив таких рішень на людей більше носить негативний характер. Враховуючи те, що державні службовці взаємодіють з інвесторами, власниками бізнесу, менеджерами, професіоналами різних галузей – ці комунікації дуже чутливі, і від них залежить прийняття важливих рішень для регіонального і національного розвитку.

При вирішенні конфліктів медіація дотримується певного процесу і принципів.

Традиційно конфлікт може вирішуватися з позиції сили, права та інтересів. Держслужбовці, як правило, діють з позиції права, але не завжди це найкоротший шлях до вирішення конфліктів.

Медіація підходить до вирішення конфліктів з позиції інтересів, і вирішення конфлікту тоді можливо в більш широкому діапазоні можливостей.

Медіація для вирішення спорів застосовує методи, засновані на вивченні інтересів сторін, а не на праві сторін. Це дає більше можливостей для розробки спільних рішень.

В процес медіації сторони вступають тільки добровільно, цей процес можна завершити на будь-якому етапі за згодою сторін, медіатор не має повноважень приймати рішень, результат визначають сторони і несуть за нього відповідальність, у медіатора рівне і нейтральне ставлення до сторін, він не представляє нічиїх інтересів, процес конфіденційний. Медіація може бути застосована в тих випадках, коли сторони не хочуть надати розбіркам і домовленостям публічності.

Серед переваг процесу медіації головним є те, що медіація має справу з інтересами і орієнтується на майбутнє, на відміну від судів, які мають справу з фактами, що відбулися в минулому. Рішення в суперечці приймаються протягом годин/днів, а не місяців/років. У наявності економія коштів на судові позови. І, найголовніше, сторони самі розробляють і виконують прийняте рішення, оскільки воно не нав'язане ззовні.

Державний службовець може виступати у ролі медіатора, а також органи влади можуть акредитувати незалежних сертифікованих медіаторів та залучати їх для вирішення конфліктів.

Навички, які розвиває знання процесу медіації – це вміння працювати не з позиції сили та права, а з позиції інтересів. Тому медіаційна компетентність може бути навичкою, якої можна навчитися в курсі «публічне адміністрування».

Ці навички - це побачити в конфліктній ситуації можливість налагодити комунікацію і можливість для покращення взаємодії, підвищення гнучкості і оригінальності мислення при рішенні управлінських завдань.

Сучасна практика роботи з конфліктом демонструє нові форми в бізнесі, як створення в українських компаніях служб роботи з конфліктами, розробці процедур по вирішенню конфліктів і навчанню корпоративних медіаторів. Посилаючись на позитивний зарубіжний досвід використання медіації можна привести приклад Великобританії, де медіація – обов’язковий досудовий процес для розлучень та вирішення спорів щодо виховання дітей.

Ці тренди можуть бути подовжені і на публічний сектор в Україні, але спочатку цьому має передувати саме навчання державних службовців різних категорій основам конфліктології, медіації і переговорним технікам. У цьому освітньому напрямку бачу великий потенціал для попередження та розв'язання конфліктів в публічній сфері .

Миколюк О. В., Прищепа А.В.,
здобувачі вищої освіти,
Київського національного університету технологій та дизайну,
Олешко Анна Анатоліївна,
професор кафедри менеджменту та публічного адміністрування,
Київського національного університету технологій та дизайну,
м. Київ, Україна

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ

Поширення кризових процесів на всіх рівнях господарювання, переформатування бізнес-середовища та його пристосування до коронавірусних обмежень призводить до посилення конкуренції між організаціями. Внаслідок стискання платоспроможного попиту населення, скорочення ринків та введення локдауну суттєво скоротились обсяги реалізації продукції переважної більшості підприємств (за виключенням виробників медичної, фармацевтичної та іншої продукції, затребуваної під час коронапандемії). У цьому контексті проблема виживання та визначення стратегічних орієнтирів діяльності підприємств тісно пов'язана з формуванням оптимальної конкурентної стратегії та/ або її коригуванням, зважаючи на об'єктивні кризові явища, які прогнозовано матимуть довготривалий характер.

Конкурентна стратегія покликана сформувати стійку і вигідну позицію підприємства та дозволяє протистояти натиску сил, які визначають конкурентну боротьбу в галузі [1]. Вона передбачає розробку управлінських

рішень, спрямованих на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентної позиції підприємства в конкретній галузі [2].

У кризових умовах розробляється антикризова стратегія як довгостроковий програмний документ, що містить сукупність послідовних дій і управлінських рішень, спрямованих на убезпечення кризових ситуацій, забезпечення конкурентоспроможності, платоспроможності та фінансової стійкості корпорації [3].

На загальнодержавному рівні в умовах економічної кризи необхідно використовувати секторальний підхід, що передбачає розробку заходів соціально-економічної та фінансової підтримки окремих секторів економіки та інституційних одиниць. Заходи підтримки підприємств малого та середнього бізнесу повинні включати такі основні: 1) відтермінування сплати податків та соціальних внесків; 2) реструктуризація та відстрочення сплати кредитів; 3) надання пільгових кредитів на відновлення виробничої діяльності; 4) субсидіювання підтримки зайнятості; 5) введення мораторію на провадження справ про банкрутство; 6) субсидіювання стратегічно важливих видів виробничої діяльності [4].

Таким чином, з урахуванням державної політики підтримки бізнесу, правильний вибір та ефективна реалізація конкурентної стратегії дозволять підприємству реалізувати конкурентні переваги й стабілізувати діяльність в кризових умовах, створивши підґрунтя для подальшого розвитку у більш сприятливій економічній ситуації.

В умовах економічної кризи конкурентні стратегії підприємств підлягають коригуванню з урахуванням падіння платоспроможного попиту, стискання ринку, об’єктивних пандемічних обмежень, зростання цін на сировину та матеріали, інфляційних процесів, зміни стратегій основних конкурентів та потенційних конкурентних переваг. Необхідною умовою виживання підприємств є використання цифрових технологій, засобів

електронної комерції та диверсифікація діяльності з урахуванням мінливого зовнішнього середовища.

Список використаних джерел

1. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 234 с.

2. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 17-е изд.; пер. с англ. М.: ИД «Вильямс», 2007. 928 с.

3. Олешко А. А. Механізм антикризового управління фінансовими корпораціями. *Ефективна економіка*. 2018. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6106 (дата звернення: 28.02.2021).

4. Олешко А. А., Ровнягін О. В. Антикризова політика національних держав у контексті подолання соціально-економічних наслідків covid-19. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. – URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7780 (дата звернення: 28.02.2021). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.4.9.

Онишко Олег Володимирович,
доцент кафедри господарського права та процесу,
Університет державної фіскальної служби України
м. Ірпінь, Україна

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА РОЗВИТОК ПІДПРИЄМНИЦТВА: НАПРЯМКИ ВЗАЄМОУЗГОДЖЕННЯ

Серед умов забезпечення публічного управління особливе місце належить формуванню достатнього обсягу фінансових ресурсів. Це, в свою чергу, вимагає розвитку підприємницьких структур та створення належного клімату для їх ефективного функціонування. Звідси важливість свободи бізнесу (business freedom), як складової індексу економічної свободи (Index of Economic Freedom), що посідає надзвичайно важливе місце в дослідженнях та практиці

зарубіжних фахівців. Даний індекс щорічно розраховується Wall Street Journal і Heritage Foundation і публікується для 138 країн.

Свобода бізнесу до одного із найбільш фундаментальних чинників свобод відносить надмірне втручання держави, що має насамперед кількісний вимір. Переважаючою є думка, що саме кількість обмежуючих нормативних актів є визначальною. Достатньо зазначити, що, наприклад, сферу відносин державно-приватного партнерства регулюють близько 30 нормативно-правових актів. Тому, не спростовуючи повністю висловлену думку, однак, зазначається науковцями, що регулятивний тягар навіть при наявності однакової кількості обмежуючих актів може відрізнятися. Зокрема, за умови прозорого і рівномірного застосування інструментів регуляторного навантаження, воно не буде перешкоджати довгостроковому плануванню бізнесу. За такої ж кількості обмежуючих актів, але при їх непослідовному застосуванні, регуляторне навантаження зростає внаслідок формування непередбачуваності бізнес-середовища. Звідси зростає значимість менеджменту, раціональних управлінських дій як щодо продукування нормативних актів, так і механізмів їх застосування.

Очевидно, що обмежувати ефективну діяльність бізнесу здатні існуючі регуляторне та інфраструктурне середовища. Однак, визначаючи рівень втручання, важливо розмежовувати фактори, що його формують з огляду на їх вплив стосовно започаткування, функціонування та закриття бізнесу.

Так, з позиції започаткування бізнесу, в ряду інших нормативних актів, що містять загрози функціонуванню і прибутковості бізнесу найбільше загроз підприємництву здатні спричинити ті, що пов'язані з державною реєстрацією та ліцензуванням нового бізнесу. Тут, варто зазначити, що в деяких країнах, зокрема у багатьох штатах США, процедура отримання бізнес-ліцензії може бути подібною розсилці в реєстраційній формі з мінімальною платою, тобто такою ж простою, В інших країнах, таких як Індія та деякі райони Південної Америки, процес отримання ліцензії на підприємництво може зайняти набагато

більше часу і включатиме нескінченні поїздки до державних органів та неодноразові зустрічі з іноді корумпованими бюрократами [1].

З позиції функціонуючого бізнесу державне регулювання може перешкоджати нормальному процесу прийняття рішень або встановленню цін. Обтяжливі та зайві нормативні акти є найпоширенішими перешкодами на шляху вільного ведення підприємницької діяльності, оскільки впливають на зростання витрат та створюють бар'єри для успішного ведення бізнесу.

З метою врахування подібних відмінностей Індекс економічної свободи порівнює обмеження і перешкоди на шляху економічної діяльності, до яких вдаються уряди різних країн. Тому цей індекс розраховується на основі 12 кількісних та якісних факторів, згрупованих у чотири широкі категорії [1]: 1) верховенство права (права власності, цілісність уряду, ефективність судочинства); 2) розмір уряду (державні витрати, податковий тягар, фіскальне здоров'я); 3) ефективність регулювання (свобода бізнесу, свобода праці, монетарна свобода); 4) відкриті ринки (свобода торгівлі, свобода інвестицій, фінансова свобода).

Про стан деяких із перелічених параметрів в Україні можуть свідчити матеріали, що містяться в Стратегії національної безпеки України «Безпека людини – безпека країни», затвердженої Указом Президента України від 14.09.2020 р. № 392/2020 [3]. Тут, зокрема, наголошується, що непослідовність та незавершеність реформ і корупція перешкоджають виведенню української економіки з депресивного стану, унеможливлюють її стале і динамічне зростання, підвищують уразливість до загроз, підживлюють кримінальне середовище. Недостатній захист права власності, повільний розвиток ринкових відносин у ключових сферах, значна роль державного сектору в економіці, недосконаліть та фрагментарність законодавства стримують економічне зростання, залучення внутрішніх та зовнішніх інвестицій.

Для України показовим є значення індексу легкості ведення бізнесу (The Ease of Doing Business Index, EDBI), який розраховується Світовим банком [2] і

показує регуляторне навантаження на бізнес за підсумками комплексного дослідження стану реформ в кожній країні, що включає 10 ключових індикаторів, які використовуються для аналізу економічних результатів і виявлення успішних реформ та оцінки їх ефективності. Цей індекс є важливим для інвесторів при ухваленні рішень щодо інвестицій в країну.

Динаміка значення індексу в Україні засвідчує значне щорічне покращення її позицій у рейтингу серед 190 економік. Так, із 152 місця у 2011 р. Україна зайняла 64 місце у 2019 р. Основні зміни, які вплинули на покращення позицій України це: фіскальна консолідація, перехід до гнучкого обмінного курсу, реформування тарифів на енергію та соціальну допомогу, підвищення прозорості державних закупівель, спрощення регулювання бізнесу, стабілізація та реструктуризація банківського сектору, створення антикорупційних органів.

Разом з тим, недостатня ефективність державного регулювання і на сьогодні нерідко постає джерелом уповільнення розвитку як окремих суб'єктів підприємництва, так і держави в цілому.

Список використаних джерел

1. Index of Economic Freedom by Heritadge Foundation. URL: https://www.heritage.org/index/country/ukraine (дата звернення 05.09.2020).

2. Doing Business: Measuring Business Regulations. URL: https://www.doingbusiness.org/en/rankings (дата звернення 10.09.2020).

3. Безпека людини – безпека країни. *Стратегія національної безпеки України*. *Указ президента України* №392/2020. URL: https://www.president.gov.ua/documents/3922020-35037 (дата звернення 15.09.2020).

Онищук А. В.,
Ковердюк І. В.
Мельник Олена Володимирівна,
доцент кафедри менеджменту
Університет державної фіскальної служби України
м. Ірпінь, Україна

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ

На думку багатьох вчених, кінець ХХ століття був періодом поширення ідей про необхідність зміни парадигми публічного управління. Відбулося усвідомлення необхідності переходу до нової моделі публічного управління, заснованої на зміні характеру державного управління. Це передбачає перехід від ролі держави, як від виробника суспільних благ до ролі регулятора ринкових процесів. Під час впровадження цієї моделі найважливіший ефект можливий у разі дотримання принципів відкритості, інноваційності, децентралізації, а також поєднання ринкового та державного регулювання, індивідуальної свободи та нових форм індивідуальної та колективної відповідальності [1; 2].

Суспільний характер розвитку має значну кількість проблем, серед яких невирішені суперечності в діях держави, бізнесу та громадськості. Для України характерне для відчуження громадськості від держави, що часто виражається в громадянській апатії та навмисному віддаленні значної частини населення від процесу прийняття адміністративних рішень. Ця суперечність відображається у відстороненні процесу управління від етапів прийняття адміністративних рішень та реалізації [3]. Слід зазначити, що однією з головних умов вирішення існуючого протиріччя є встановлення публічного характеру управління на основі нових моделей державного управління та механізмів їх реалізації.

Суспільний характер управління повинен сприяти розвитку регіонів не лише за допомогою державної підтримки, перерозподілу регіональних фінансів, а й шляхом розвитку комунікативного партнерства між державою, суспільством

та бізнесом. Тому найголовніше - це баланс між адміністративними та потужними факторами державного управління, які іноді вступають у конфлікт між собою. Україна одночасно проводить основні та інноваційні реформи, які послідовно проводяться в інших країнах [4].

Українська система управління має багато проблем, але однією з найважливіших є проблема, що торкається розвитку інноваційного та технологічного потенціалу вітчизняної економіки, спричиненого специфічним регулюванням державою інноваційної сфери, а саме:

1) відсутність у регіонах науково-промислових структур, готових конкурувати на внутрішньому та зовнішньому ринках, створюючи умови для залучення інвестицій та розповсюдження інновацій;

2) нечіткий розподіл ресурсів у ключових сферах науково-технічного прогресу.

Дефіцит коштів в економіці вимагає системи фінансування інноваційної сфери, стрижнем якої повинні бути державно-приватні інвестиції в інновації [5]. У цьому випадку необхідна передислокація деяких повноважень на користь приватного сектору, що підсилює державний характер управління та сприяє потоку ресурсів (матеріальних та нематеріальних) в інноваційних сегментах економіки.

Найбільшою перешкодою у розвитку ефективного державного управління є відсутність гнучких механізмів вирішення конфліктів між приватними та державними інтересами. Для повноцінного розвитку суспільного характеру адміністрації необхідно вирішити такі проблеми:

1) відсутність вдосконалення інноваційно-технічного потенціалу української економіки;

2) низька якість прийняття державних рішень;

3) часто недостатній рівень підготовки кадрів на посади державних менеджерів;

4) недоліки сучасного механізму координації в управлінні майном.

Дійсно, характер управлінських дій, що здійснюються суб'єктом управління щодо об'єкта управління, стає суттєвим у процесі здійснення публічного характеру управління. У цьому випадку головною метою державного управління є орієнтація на досягнення соціально значущих результатів. Таким чином, державне управління стає результатом свого роду соціального договору, згідно з яким державні повноваження передаються державним установам, а люди є джерелом цих повноважень, що автоматично робить державне управління найважливішим видом управління на національному рівні [1]. Суб'єктами цього типу управління є громадські організації, громадяни та інші державні установи у сфері державного управління [5]. Вони повинні брати активну участь у прийнятті адміністративних рішень та реалізації рішень завдяки існуванню розроблених відгуків. Також вони можуть отримати деякі повноваження державного управління для їх найбільш ефективного впровадження в інтересах усього суспільства.

Список використаних джерел

1. Гончарова О.Ю. Розвиток малого бізнесу в державному управлінні: теоретичні основи // Журнал економічного регулювання (Економіка регуляторних питань), 2014. - №2. – С .5.

2. Кузін Д. Україна: нова парадигма управління // Проблеми теорії та практики управління. - 2011. - №8.

3. Лугиня М. Концептуальні підходи до визначення поняття ефективності в державному управлінні. Вісник Державної служби України. 2017. №4.С. 38–41.

4. Мартиненко В. М. Про інституціональні передумови формування та розвитку системи публічної служби. Публічне управління XXI ст.: синтез теорії та практики : зб. Тез XIX Міжнар. наук. конгресу, 19 квіт. 2019 р. Харків : 2019. С. 26–29.

5. Публічне управління та адміністрування: навчальний посібник / Ю.Г. Кальниш, Т.М. Лозинська, В. І. Тимцуник. Полтава: РВВ ПДАА, 2016. 280 с.

Ручкіна Маріанна Миколаївна,
доцент кафедри освітнього менеджменту
та публічного управління
ДЗ «Південноукраїнський національний
педагогічний університет імені К.Д. Ушинського»
м. Одеса, Україна

ПРОФЕСІОНАЛІЗМ ФАХІВЦІВ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

Ураховуючи сучасні тенденції розвитку у світі, слід зазначити, що на сьогодні дуже актуальним постає питання кадрової політики в країні, зокрема підготовки майбутніх фахівців, формування кадрового резерву та удосконалення професіоналізму сучасних публічних службовців. Професійна діяльність публічних службовців регламентується низкою нормативних документів, серед яких: Закон України «Про державну службу», «Про службу в органах місцевого самоврядування», «Про місцеві державні адміністрації», «Про професійний розвиток фахівців», «Положення про систему підготовки, перепідготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців» та ін.

Дослідженню питання професіоналізму на сьогодні присвячено багато праць вітчизняних та зарубіжних науковців, а саме: Н. Артеменко, Г. Атаманчук, Н. Гончарук, Н. Кривенкова, В. Лавріненко, Г. Лелікова, М. Логунова, В. Луговий, В. Малиновський, О. Оболенський, Ю. Сіліна та ін.

У ст. 4, п. 3 Закону України «Про державну службу» визначено сутність поняття «професіоналізм» як компетентне, об’єктивне і неупереджене виконання посадових обов’язків, постійне підвищення державним службовцем рівня своєї професійної компетентності, вільне володіння державною мовою і, за потреби, регіональною мовою або мовою національних меншин, визначеною відповідно до закону [2].

Слід зазначити, що серед принципів державних службовців у Законі України «Про державну службу» виокремлено принцип професіоналізму, що наголошує на важливості та актуальності. Принцип професіоналізму характеризується такими ознаками: наявність практичних умінь та навичок, які необхідні фахівцям для систематичного якісного виконання посадових обов'язків, кар'єрне зростання (відбувається певна динаміка у системі публічної служби, удосконалюється система управління), поєднання молодих, а також кваліфікованих і досвідчених фахівців з метою обміном досвідом [1].

О. Акімов стверджує, що ефективність функціонування системи публічної служби безпосередньо залежить від професіоналізму, компетентності та морально-етичних якостей службовців. Дослідником зроблено акцент на професійному розвитку персоналу публічної служби та схарактеризовано його як формування у публічних службовців якостей, професійно важливих знань, умінь, навичок, які необхідні фахівцю для виконання посадових обов'язків. Виокремлено аспекти професійного розвитку публічних службовців, серед яких: професійно-кваліфікаційний розвиток (передбачає навчання та самоосвіту) та професійно-посадовий розвиток (професійна розстановка кадрів з урахуванням їх здібностей та можливостей) [3, с. 242-243].

Результатом професіоналізму фахівців публічної служби є професійно-кваліфікаційний розвиток, який і передбачає професійне навчання за різними формами. Аналіз та узагальнення нормативної бази і наукової літератури дає можливість констатувати, що серед форм професійного навчання фахівців публічної служби окрім здобуття обов'язкової вищої освіти є такі: підвищення кваліфікації, стажування, перепідготовка (здобуття другої вищої освіти, кваліфікації), семінари, майстер-класи, тренінги тощо.

За результатами проведеного пілотного опитування серед фахівців публічної служби різних структур виявлено, що 37% фахівців надають перевагу підвищенню кваліфікації, 21% з яких обирають саме довгострокові програми, решта – 16% – короткострокові. Більшість фахівців (48%) серед

запропонованих варіантів зазначили майстер-класи та тренінги, наголошуючи на тому, що такі форми залучають їх до активної співпраці та сприяють удосконаленню не лише теоретичних знань, але і практичних умінь та навичок; 15% респондентів зазначили такі форми як стажування та перепідготовка з метою здобуття іншої кваліфікації.

Отже, професіоналізм фахівців публічної служби безпосередньо пов'язаний з їх професійним навчання, розвитком та удосконаленням вмінь і навичок.

Професіоналізм фахівців публічної служби – це систематичне підвищення рівня компетентності (специфічні знання, уміння, навички, якості) задля бездоганного виконання посадових обов’язків.

Список використаних джерел

1. Артеменко Н. *Професіоналізація державних службовців як пріоритет здійснення державної кадрової політики* URL: http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2010/2010_02(5)/10anfdkp.pdf.

2. Про державну службу : Закон України від 15.01.2021 р. №889-VIII. Законодавство України : база даних / Верхов. Рада України. Дата оновлення: 16.12.2020. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text (дата звернення: 24.02.2021).

3. Серьогін С. М., Липовська Н. А., Бородін Є. І. Публічна служба : навч. посіб. / за заг. ред С. М. Серьогіна. – 2-ге вид. Дніпро : ГРАНІ, 2019. 384 с.

Салюк Софія Сергіївна,
здобувачка вищої освіти І (бакалаврського) рівня,
спеціальність 073 «Менеджмент»
Університет державної фіскальної служби України,
м. Ірпінь, Україна
Супруненко Світлана Анатоліївна,
к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту
Університет державної фіскальної служби України,
м. Ірпінь, Україна

СУЧАСНІ ЗАХІДНІ МОДЕЛІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

У західних країнах запропоновані способи реформування держави, що претендують на універсальність і загальність застосування. Мова йде про дві управлінські концепції – New Public Management і Good Governance, які є основоположними сучасних західних адміністративних реформ і запозичуються іншими країнами. З елементів зазначених концепцій можна сформувати «ідеальну модель» державного управління, яку надалі можна використовувати для дослідження адміністративних реформ у різних країнах [2, с.96].

У розвинених країнах поштовхом до NPM стали фінансові кризи. В результі чого, держави прагнули скоротити витрати. У країнах, що розвиваються та в «перехідних країнах», поштовх для NPM полягав у більшій мірі у зовнішньому тиску, особливо в тих, що пов'язані з програмами структурних перетворень.

New Public Management (NPM) – це сучасна модель реформування громадського управління. Більш ніж у 70 країнах світу проводяться реформи, що ґрунтуються на принципах NPM, це і більшість економічно розвинених країн світу, які використовують цю модель щодо організації управління, як на державному, так і на муніципальному рівні [3, с.230].

Суть NPM полягає у впровадженні в роботу державного управління всіх найкращих теорій та методів діяльності, що застосовуються у бізнесі. Мета NPM полягає у мінімізації державного втручання у економіку та збереженні його у сферах, де суспільством визнано доцільність його присутності.

На думку Е. Хейвуд, філософія NPM полягає у тому, що за урядом залишається перевага розробки політичної стратегії, а приватні структури здійснюють практичну реалізацію цієї політики [3, с.231].

NPM відводить головну роль приватному сектору в наданні державних послуг на більш конкурентоспроможній, а не контролюючій основі [1, с.19].

Цілями концепції нового державного управління є забезпечення максимальної прозорості, ефективності, гнучкості, більш тісного зв'язку з організаціями і громадянами, які є основними споживачами державних послуг.

Недоліки менеджеріального підходу до державного управління спровокували появу нової управлінської моделі, що отримала назву «Good Governance», або «належне управління» та поширилась у таких країнах як Японія, Індонезія, Нова Зеландія, Німеччина, Бразилія [2, с.97].

Good Governance на сьогодні є моделлю найвищого розвитку соціально-економічної системи, що характеризує соціально орієнтоване управління на розвинених демократичних засадах [4, с.107]. Ця модель орієнтована на подолання таких недоліків NPM, як другорядність вирішення соціальних проблем та підвищення рівня соціальної нерівності й бідності, зниження ролі держави та державних службовців в суспільних відносинах.

Управління будується на основі принципів поділу влади, народовладдя, виборності і змінюваності вищих посадових осіб, підзвітності інститутів виконавчої влади, верховенства закону, незалежності засобів масової інформації, має демократичний характер [3, с. 232].

Крім того, ця модель спрямована на максимальне розширення сфери участі суспільства в управлінні і «гарантує, що політичні, соціальні та економічні пріоритети повинні бути засновані на згоді таким чином, щоб голоси самих бідних і соціально незахищених груп населення були почуті при прийнятті державних рішень» [2, с.97].

У Програмі ООН основними принципами GG є: участь у прийнятті державно-управлінських рішень; консенсус при прийнятті рішень; стратегічне

бачення; зворотний зв’язок; ефективність при проведенні державної політики; відповідальність учасників процесу; рівноправність; верховенство закону [3, с.232].

Концепція нового уряду як одна з домінуючих підходів в управлінні державним сектором, використовує методи управління приватним сектором, включаючи такі компоненти, як приватизація, зменшення розміру уряду, аутсорсинг та орієнтація на клієнтів, а також гнучкість та пом'якшення в структурі управління, оцінці та вимірюванні ефективності, звітності за результатами. Поліпшення роботи установ державного сектору підвищило їх компетенцію.

Список використаних джерел

1. Бегей І. І. Основні теоретичні складові сучасних моделей управління. Комплексний науковий проєкт Національної академії державного управління при Президентові України «Державне управління та місцеве самоврядування». 2015. Вип. 2 (25). С. 16-26.

2. Болотіна Є. В., Нікітенко А. В. Сучасні західні концепції управління та моделі публічного адміністрування. Економічний вісник Донбасу № 1(47). 2017. С. 96-100.

3. Воробйова О. Сучасні управлінські моделі New Puplic Management і Good Governance та їх запровадження в Україні. Збірник наукових праць «Ефективність державного управління». Вип. 42. 2015. С. 230-234.

4. Кухарева Г. П. Впровадження світової теорії та практики при реформуванні публічного управління України: наукове фахове видання. Журнал «Інвестиції: практика та досвід» № 10. 2018. С. 106-111.

Самойлов Олександр Олександрович,
аспірант
Інститут агроекології і природокористування НААН
м. Київ, Україна
Самойлова Ірина Іванівна,
к.держ.упр., доцент, доцент кафедри менеджменту
Університет державної фіскальної служби України
м. Ірпінь, Україна

ПРИНЦИПИ І НАПРЯМИ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ПОВОДЖЕННЯ З ТВЕРДИМИ ПОБУТОВИМИ ВІДХОДАМИ

Важливість вирішення проблеми поводження з твердими побутовими відходами зумовлена їх критично небезпечним впливом на екологічний стан населених пунктів, що є суттєвим фактором якості життя громад. Значні обсяги накопичених в Україні твердих побутових відходів та відсутність ефективних заходів, спрямованих на запобігання їх утворенню, утилізації, знешкодження та видалення, поглиблюють екологічну кризу, стають гальмівним фактором розвитку національної економіки та обумовлюють необхідність реформування і розвитку, з урахуванням вітчизняного та світового досвіду, всієї правової та економічної системи [1].

Законом України “Про відходи” визначено основні принципи та напрями державної політики у сфері поводження з твердими побутовими відходами: пріоритетний захист навколишнього природного середовища та здоров’я людини від негативного впливу відходів; забезпечення ощадливого використання матеріально-сировинних та енергетичних ресурсів; науково обґрунтоване узгодження екологічних, економічних та соціальних інтересів суспільства щодо утворення та використання відходів з метою забезпечення його сталого розвитку. До основних напрямів державної політики щодо реалізації зазначених принципів належить: забезпечення повного збирання і своєчасного знешкодження та видалення відходів, а також дотримання правил екологічної безпеки при поводженні з ними; зведення до мінімуму утворення відходів та зменшення їх небезпечності; забезпечення комплексного

використання матеріально-сировинних ресурсів; сприяння максимально можливій утилізації відходів шляхом прямого повторного чи альтернативного використання ресурсно-цінних відходів; забезпечення безпечного видалення відходів, що не підлягають утилізації, шляхом розроблення відповідних технологій, екологічно безпечних методів та засобів поводження з відходами; організація контролю за місцями чи об'єктами розміщення відходів для запобігання шкідливому впливу їх на навколишнє природне середовище та здоров'я людини; сприяння створенню об'єктів поводження з відходами; обов'язковий облік відходів на основі їх класифікації та паспортизації; сприяння залученню недержавних інвестицій та інших позабюджетних джерел фінансування у сферу поводження з відходами [2].

Діяльність у сфері поводження з твердими побутовими відходами потребує дотримання загальних та спеціальних галузевих принципів, а також впровадження нових принципів. Таким чином, державна політика у сфері поводження з твердими побутовими відходами повинна орієнтуватися на таких принципах: сприяння максимально можливій утилізації відходів шляхом їх повторного чи альтернативного використання; розроблення екологічно безпечних методів та засобів поводження з відходами; закріплення засад багаторазового використання та переробки всіх видів можливих відходів; запровадження рециклінгу; економічного стимулювання у власників та виробників відходів щодо раціонального поводження з ними шляхом зменшення податкового навантаження; забруднювач платить; організація контролю за місцями чи об'єктами розміщення відходів для запобігання шкідливому впливу їх на навколишнє природне середовище та здоров'я людини; обов'язкове додержання державних норм, стандартів і правил при здійсненні господарської, управлінської та іншої діяльності у сфері поводження з відходами [3, с. 505-506].

До напрямів державної політики щодо реалізації зазначених принципів доцільно віднести: забезпечення повного збирання і своєчасного знешкодження

та видалення твердих побутових відходів; сприяння максимально можливій утилізації твердих побутових відходів шляхом прямого повторного чи альтернативного використання відходів; дотримання правил екологічної безпеки у поводженні з твердими побутовими відходами; зведення до мінімуму утворення твердих побутових відходів; забезпечення комплексного використання матеріально-сировинних ресурсів; гарантування безпечного видалення відходів, що не підлягають утилізації, шляхом розроблення відповідних технологій, екологічно безпечних методів та засобів поводження з твердими побутовими відходами [4, с. 63].

Зазначені принципи повинні відігравати загальну регулятивну імперативно-правову роль у діяльності органів публічного управління у сфері поводження з твердими побутовими відходами.

Список використаних джерел

1. Про схвалення Національної стратегії управління відходами в Україні до 2030 року // Розпорядження КМУ від 8.11.2017 №820-р. URL: http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/820-2017-%D1%80 (дата звернення 29.02.2021).

2. Про відходи / Закон України // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1998, № 36-37, ст.242 URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/187/98-%D0%B2%D1%80#Text (дата звернення 29.02.2021).

3. Кузнєцов С.В. Екологічне право України. Академічний курс: [підручник] / 2-ге вид. за заг. ред. Ю.С. Шемшученка. К.: Юридична думка. 2008. 720 с.

4. Антонова Т.Л. Державна політика у сфері поводження з відходами // Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції. №2. Т. 2. 2017. С. 60-64.

Сандрачук Ярослав Володимирович
аспірант ДЗВО «Університет менеджменту освіти»
м. Київ, Україна

ПРИНЦИП НЕЗАЛЕЖНОСТІ СУДДІ ЯК ВИЗНАЧАЛЬНА ЗАСАДА ФУНКЦІОНУВАННЯ АДМІНІСТРАТИВНОЇ ЮСТИЦІЇ

Одним із конституційних принципів функціонування судової влади є незалежність судів. Незалежність судді під час здійснення процесуальної діяльності, у тому числі й в адміністративному судочинстві, включає необхідність усунення можливості неправового впливу на такого суддю як у його позапроцесуальній (особистій), так і у процесуальній діяльності. Відтак, реалізація принципу самостійності та незалежності судді під час здійснення правосуддя залежить, у тому числі, від того, на скільки ефективним в державі є механізм усунення неправого впливу на особисте життя судді, його сім'ю, матеріальне становище тощо.

У Рішенні Конституційного Суду України від 11.03.2011 № 2-рп/2011 визначено, що незалежність суддів є невід'ємною складовою їхнього статусу, конституційним принципом організації та функціонування судів і професійної діяльності суддів. Незалежність суддів полягає передусім у їхній самостійності, непов'язаності при здійсненні правосуддя будь-якими обставинами та іншою, крім закону, волею [1].

Слід зазначити, що у науковій літературі висловлюються різні точки зору з приводу обсягу та змісту принципу незалежності судді, у тому числі в адміністративному судочинстві.

Так, на думку Т.В. Галайденко, яка у своєму дисертаційному дослідженні піднімала проблему гарантій незалежності суддів та їх реалізації, незалежність судді – це право й обов'язок судді вільно, законно і справедливо забезпечувати розгляд справи за внутрішнім переконанням і на підставі закону без будь-якого неправомірного впливу і забезпечення ефективного захисту прав людини та інтересів держави [2, с. 15].

Заслуговує на схвальну оцінку запропонований вченою підхід щодо того, що незалежність судді означає, як його право, так і обов'язок здійснювати правосуддя, керуючись виключно вільним розсудом, заснованим на законі, оскільки у даному випадку відповідальність за реалізацію зазначеного принципу покладається, передусім, на суддю. Такий висновок є цілком справедливий з огляду на те, що від активної позиції судді у питаннях усунення будь-якого неправового впливу на нього (участь у вирішенні питань, які стосуються діяльності суддів в органах суддівського самоврядування, відстоювання власної позиції в органах державної влади, подання заяв та скарг на спроби неправомірного впливу на нього тощо) та, головним чином, на судові рішення, які він приймає, у значній мірі залежить ефективність реалізації принципу незалежності судді. Відтак, активна позиція судді у зазначеному аспекті є обов'язком судді, а не тільки його правом.

У свою чергу П. Пушкар вважає, що незалежність суду в неускладненому вимірі передбачає, що суд, суддя працюватимуть за стандартами справедливості, неупередженості та будуть захищеними від неналежних зовнішніх чи внутрішніх впливів. Таким чином, на думку науковця, судова незалежність створює передумови для віри, що можливість отримати справедливе та рівноправне ставлення з боку закону є реальною. Власне, таким чином посилюються стимули поважати результати судового процесу та судового розгляду, виконувати рішення та дотримуватися приписів суду [3].

Дійсно, якщо у державі превалює принцип верховенства права, то громадяни можуть мати упевненість у тому, що незалежно від їх соціального, економічного, майнового стану тощо, будь-який спір, який виникне за їх участю, буде вирішений відповідно до закону, без надання переваги якійсь стороні, безсторонньо та об'єктивно. Таким чином, підвищується рівень довіри не тільки до судової, але й до державної влади в цілому.

Слід акцентувати увагу, що особливо важливе значення реалізація принципу незалежності суддів має саме в адміністративному судочинстві,

оскільки у публічно-правових спорах суди приймають рішення стосовно правомірності рішень, дій або бездіяльності суб'єктів владних повноважень, тобто фактично представників різних гілок влади, включаючи судову, а тому об'єктивність та неупередженість при вирішенні цієї категорії справ залежить від того, на скільки високою є вірогідність негативного впливу на суддю, який прийняв рішення проти суб'єкта владних повноважень. Усвідомлення того, що суддя адміністративного суду перебуває під захистом від будь-яких проявів негативної реакції зі сторони представників інших гілок влади на рішення, прийняте суддею щодо них, є запорукою реалізації принципу верховенства права під час здійснення адміністративного судочинства.

В.О. Скрипченко вважає, що незалежність судової влади, її рівність із законодавчою та виконавчою владою є невіддільними ознаками правової держави, в якій кожен має право на судовий захист своїх прав і свобод. Незалежність судів, як зазначає науковець, встановлена в Україні як конституційний принцип організації та функціонування судів із метою забезпечення права осіб на такий захист [4, с. 178].

Ґрунтовний підхід до визначення змісту незалежності професійного судді наведено у дисертаційному дослідженні М.М. Кухти, який визначив такі юридичні властивості незалежності професійних суддів: 1) наявність чіткої сфери дії (незалежність судді має місце виключно при здійсненні повноважень, визначених чинним законодавством; оскільки процесуальні межі діяльності судді є чітко регламентованими, а незалежність судді є фундаментальною засадою здійснення судочинства, то даний принцип поза рамками судового процесу не існує); 2) рівень будь-якого різновиду незалежності (зовнішньої чи внутрішньої) суддів тісно пов'язаний та залежить від особистісних якостей судді, таких як: стійкість до впливу, наявність почуття відповідальності за прийняте рішення перед законом та суспільством, відчуття обов'язку (професійного та морально-етичного) тощо; 3) застосування принципу незалежності безпосередньо під час відправлення правосуддя передбачає

уміння досконало оперувати нормами права, а також приймати судове рішення виключно з урахуванням фактичних обставин справи, без будь-яких втручань чи впливу; 4) незалежність суддів є міжгалузевим принципом відправлення правосуддя, а також гарантією здійснення справедливого судочинства [5, с. 15].

Отже, зміст принципу незалежності судді в адміністративному судочинстві полягає у тому, що суддя під час вирішення публічно-правового спору, керуючись вільним суддівським розсудом, заснованим виключно на Конституції та законах України, приймає об'єктивне та неупереджене рішення, не зазнаючи впливу у будь-якій формі на свою процесуальну та позапроцесуальну діяльність.

Усунення механізмів неправового впливу на суддю здійснюється за допомогою гарантій, установлених Конституцією та законами України. Гарантії усунення механізмів неправового впливу на суддів є тими засобами, за допомогою яких можливо попередити або зупинити намагання осіб, органів державної влади, місцевого самоврядування або інших суб'єктів вплинути на суддю, його рішення та процесуальну поведінку будь-яким забороненим способом. Показником належної реалізації конституційного принципу незалежності судді в адміністративному судочинстві є його підкорення виключно принципу верховенства права, прийняття ним рішення, яке ґрунтується на вільному суддівському розсуді, заснованому на Конституції та законах України.

Таким чином, проведене дослідження дає підстави зробити висновок про те, що концепція незалежність судді закріплена у конституціях більшості країн світу. Важливість цього принципу в адміністративному судочинстві пояснюється тим, що тільки організація та функціонування незалежної від інших гілок влади, самостійної в інституційному, організаційному та фінансово-економічному аспектах судова влада може гарантувати рівний доступ громадян, інших фізичних та юридичних осіб до правосуддя, захист їх прав, свобод та інтересів у публічно-правих відносинах, винесення

справедливого та неупередженого рішення, заснованого на Конституції та законах України.

Список використаних джерел

1. Рішення Конституційного Суду України від 11.03.2011 № 2-рп/2011. URL :https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v002p710-11#Text.

2. Галайденко Т.В. Гарантії незалежності суддів та їх реалізація в сучасній Україні: автореф. дис. канд. юрид. наук: спец. 12.00.10 – судоустрій; прокуратура та адвокатура. О., 2013. 22 с.

3. Пушкар П. Чому незалежність судової влади є однією із ключових складових довіри до Феміди. Закон і бізнес. 2019. № 43(1445). URL :https://zib.com.ua/ua/139885-chomu_nezalezhnist_sudovoi_vladi_e_odnieyu_z_klyuchovih_skla.html.

4. Скрипченко В.О. Незалежність суддів як гарантія законності в адміністративному судочинстві. *Юридичний науковий електронний журнал.* 2020. № 1/2020. С. 176-178.

5. Кухта М.М. Конституційно-правові засади формування корпусу професійних суддів: порівняльно-правове дослідження: дис. канд. юрид. наук: 12.00.02 – конституційне право; муніципальне право. Ужгород, 2019. 189 с.

Свердан Михайло Михайлович,
доцент кафедри виробничого
та інвестиційного менеджменту
Національний університет біоресурсів
і природокористування України
м. Київ, Україна

СТАН І ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ СУЧАСНИХ ПОДАТКОВИХ СИСТЕМ В КРАЇНАХ З РОЗВИНУТОЮ РИНКОВОЮ ЕКОНОМІКОЮ

Податкова система як основа матеріального добробуту кожної сучасної країни завжди перебуває в епіцентрі суспільно-державних дискусій та реформ. Шляхом оподаткування держава здійснює перерозподіл валового внутрішнього

продукту, внаслідок чого саме податкова система визначає використання певної моделі фіскальної політики держави для задоволення суспільних потреб.

Характерною властивістю фіскальної сфери в багатьох високорозвинутих країнах є впровадження досить високого рівня оподаткування. В цих країнах використовується і потенціал доволі ефективного ринкового саморегулювання та регулятивні можливості податків, і реалізуються плани поліпшення динаміки та якості соціально-економічного розвитку через створення надійної фінансової бази для усунення державою провалів ринку та структурних диспропорцій. Чимдалі більше ускладнення соціально-економічної системи суспільства потребує невпинного розширення сфери втручання держави у відтворювальні процеси за рахунок оптимізації видатків бюджету в умовах обмежень стосовно розширення податкової експансії.

Надмірна бюджетна централізація створеного суспільного продукту пригнічує підприємницькі ініціативи, викликає тінізацію економічних відносин і, звужуючи базу оподаткування, підриває фінансову основу функціонування держави. За таких обставин досягнуті макроекономічні показники не будуть відповідати потенційно можливим. Водночас максимальне зростання валового внутрішнього продукту та збільшення податкових надходжень можливе тільки при оптимальному рівні оподаткування. Безумовно, на відтворювальні процеси здійснюють вплив чимало й інших неподаткових факторів, які нерідко діють у напрямі, протилежному рівню оподаткування, ускладнюючи налагодження взаємозв’язку саме між змінами в темпах зростання національного продукту та межами фіскальної експансії. Надмірний рівень оподаткування негативно впливає на економічний розвиток, навіть якщо інші фактори діють на нього позитивно, а недостатня бюджетна централізація суспільного продукту (значне обмеження фінансової бази коригування державою структурних диспропорцій) містить в собі потенційний ризик уповільнення відтворювальних процесів через консервування неоптимальної соціально-економічної системи.

Сучасні ринково розвинуті країни можуть як досить істотно підвищувати рівень оподаткування без суттєвого негативного впливу на матеріальне становище й економічну діяльність суб'єктів ринку (оскільки їм залишається достатньо фінансових ресурсів після оподаткування), так і мають можливість сприяти збільшенню валового внутрішнього продукту за допомогою відносно раціональної фінансової діяльності держави. Водночас, при формуванні та реалізації податкової політики слід враховувати, що у світі є високорозвинуті країни з вужчими межами податкової експансії (в умовах розвинутої ринкової економіки фактори виробництва характеризуються високою мобільністю), а ідеального перерозподілу створеного продукту досягти неможливо (фіскальні теорії базуються на спрощеному сприйнятті дійсності, в той час як система державного управління не виключає факт прийняття помилкових фіскальних рішень). Внасілдолк цього, навіть незначне розширення податкової експансії здатне дестимулювати процеси економічного зростання.

Особливістю сучасних податкових трансформацій в багатьох економічно розвинутих країнах є як цілеспрямований характер податкових реформ та фіскальних інновацій, так і значна непередбачуваність стосовно їх соціально-економічних та фіскальних наслідків. До того ж, різноманітні модифікації у сфері оподаткування ускладнюються негативним відношенням суспільства до істотного коригування перерозподільних процесів, які до рецесії вважалися близькими до оптимальних та забезпечували стабільне зростання валового внутрішнього продукту (тобто, превалює очевидне бажання повернути минуле економічне процвітання, однак суспільна свідомість не враховує те, що за відродження висхідної динаміки економічного розвитку необхідно платити).

Деякі країни піддають сумніву можливість близького до оптимального коригування державою соціально-економічних процесів, уникаючи масштабних меж фіскальної експансії. Їх перерозподільні стратегії зводяться здебільшого до створення фінансової бази з метою усунення державою ринкових провалів, а

також до централізації мінімуму фінансових ресурсів для усунення окремих структурних макроекономічних диспропорцій.

Поточними пріоритетами оподаткування в сучасних європейських економічно розвинутих країнах є:

- віддавання переваги оподаткуванню прибутку з корпорацій (Данія, Великобританія, Нідерланди, Люксембург,Чехія);
- вирівнювання фіскальної функції прибуткового податку та соціальних платежів з працівників (Німеччина, Франція, Австрія, Словенія, Польща);
- надається максимальна увага можливостям податку з доходів фізичних осіб при незначному навантаженні на соціальні платежі (Данія, Швеція, Фінляндія, Нідерланди);
- суттєве обмеження прогресії прибуткового податку з метою детінізації доходів окремих верств населення в суспільстві (країни Балтії, Болгарія, Словаччина, Румунія);
- податки на власність та майно формують суттєву частину бюджетних доходів бюджетів (Нідерланди, Ірландія, Кіпр);
- інтенсивне впроваджується ресурсне оподаткування (Великобританія, Норвегія).

На сучасному етапі фіскальних перетворень в кожній країні створюються такі податкові системи, які б в найбільшій мірі відповідали насамперед національним інтересам, забезпечували процеси відтворення та економічного зростання для максимального задоволення суспільних потреб.

Скрипка Тетяна Анатоліївна,
здобувач вищої освіти ІІ
(магістерського рівня) групи ФМБ-20-1
Татьяніна Світлана Михайлівна,
старший викладач кафедри
банківської справи та фінансового
моніторингу
Університет державної фіскальної служби України
м. Ірпінь, Україна

РОЛЬ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНИ

З різних економічних і геополітичних чинників Україна є привабливою для іноземних інвесторів, проте можна зазначити, що недосконаліть законодавства разом із відсутньою належного організаційного забезпечення, значна частина тіньової економіки та відплив вітчизняного капіталу за кордон створюють несприятливий інвестиційних клімат.

Актуальним і своєчасним є оптимізація системи органів державного управління інвестиційною діяльністю в Україні з метою поліпшення вітчизняного інвестиційного клімату та підвищенням інвестиційної привабливості країни, і це відображено в таких наукових праць авторів, а саме: І. О. Бланк, М. Долішній, Р. П. Качур.

Регулювання інвестиційної діяльності з боку держави – одна з умов реалізації державної інвестиційної політики, яка, базується на ухваленні законів і нормативно-правових актів, що сприяють інвестиційним вкладенням, залученням інвестицій, забезпечують поліпшення інвестиційного клімату та інвестиційної привабливості і тим самим регулюють інвестиційну діяльність як підприємств зокрема, так і держави в цілому [1].

Державне регулювання умов інвестиційної діяльності полягає у здійсненні впливу на відповідні інвестиційні рішення суб’єктів інвестиційного процесу за допомогою відповідних інструментів:

– податків і податкових пільг;

– грошово-кредитної та амортизаційної політики;

– надання фінансової допомоги у формі дотацій, субсидій, субвенцій, бюджетних позик на розвиток окремих регіонів, територій, галузей економіки, виробництв;

– цінового регулювання на матеріали, комплектуючі та енергоносії, які використовуються у виробництві інноваційної продукції чи товарів, і на саму інноваційну продукцію та товари;

– встановлення відповідних умов користування природними ресурсами: землею, водою тощо;

– здійснення державної експертизи інвестиційних проектів тощо [3].

Проблеми ефективності державного управління і регулювання в умовах глобалізації будуть наростати не тільки у сфері розподілу та перерозподілу фінансових ресурсів, а й торкатимуться взаємовідносин міжнаціональних, регіональних і місцевих органів влади, у процесах формування їхньої спільної відповідальності за забезпечення ефективного розвитку світової і національної економік. Ріст глобалізації потребує посилення ролі держави в новій стратегії розвитку економіки нашої держави, зміни її функцій і завдань до трансформації міжнародної господарської системи. Тільки держава своїми владними повноваженнями здатна формувати і реалізовувати стратегічні напрями ефективного розвитку країни [2].

Тому нашій державі потрібно якомога швидше сформувати основні напрями розвитку регіонів, територій, окремих виробництв і галузей, забезпечивши при цьому їхню інвестиційну привабливість і створивши хороші умови щодо залучення внутрішніх і зовнішніх інвестицій [2].

Список використаних джерел

1. Бланк І. О. Інвестиційний менеджмент : навч. Видання. І. О. Бланк, Н. М. Гуляєва ; за заг. ред. А. А. Мазаракі. К. : Знання, 2003. 397 с.

2. Долішній М. Глобалізація та її регіональні виміри. Регіональна економіка. 2002. № 3. С. 7–24.

3. Качур Р. П. Державне регулювання інвестиційною діяльністю в трансформаційній економіці України : дис. … канд. економ. наук : 08.00.03. Нац. ун-т. ім. Івана Франка. Львів, 2015. 237 с.

4. Про державну службу: закон України від 16.12.1993 р. № 3723-XII. URL:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text (дата звернення 25.02.2021 року)

Сокирко О.С.
к.е.н., доцент кафедри фінансів імені Л.Л. Тарангул,
Університет державної фіскальної служби України
м. Ірпінь, Україна
Дудченко В.М.,
Здобувачка І (бакалаврського) рівня вищої освіти,
спеціальність «Фінанси, банківська справа та страхування»,
Університет державної фіскальної служби України
м. Ірпінь, Україна;

ПРОБЛЕМИ СУЧАСНОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

Сучасне публічне управління в Україні є новим і не повністю сформованим у свідомості суспільства. Визначаючи сучасний стан розвитку публічного управління варто зазначити, що відбувається трансформація державного управління і перехід до публічного управління на засадах нових та вдосконалення наявних концепцій, теорій, принципів і методів.

На думку видатного вченого А. Файоля управляти державою – це ведення її до цілей з максимально можливим використанням усіх наявних ресурсів. Підтвердження цієї думки також знаходимо у Г. Райта, яким управління трактується як організація і спрямування ресурсів з метою досягнення бажаного результату [3, с. 17].

Сучасний етап інституційних перетворень в Україні характеризується об’єктивною потребою здійснення адміністративної реформи в органічному взаємозв’язку з політичною (конституційною), судовою і територіальною реформами. Трансформація чинної системи публічної влади і управління з

метою її наближення до стандартів країн ЄС, та внесення принципових змін щодо конституційних засад політичної системи держави. Це надало б змогу не тільки гарантувати реалізацію принципу народного суверенітету, але й модифікувати форму державного правління, здійснити зміни в політико-адміністративних відносинах (у статусах, повноваженнях, способах формування та структурі вищих органів влади), децентралізації державної влади [5].

Базовим чинником забезпечення ефективності публічного управління є узгодження інтересів у процесі вироблення публічної політики в Україні, а його концептуальною основою – інформаційно-аналітичне опрацювання ключових позицій щодо генерування стратегічних пріоритетів публічної політики та колегіального вирішення нагальних суспільних завдань: пошук інформації та її системний моніторинг, адаптивне управління процесом накопичення інформації, верифікація отриманої інформації, побудова модельного ряду, планування модельних експериментів, документальне оформлення результатів, доведення результату аналітичного дослідження до замовника [1, с. 168].

Необхідність модернізації системи публічного управління в Україні обумовлюється кризовим станом суспільства, який вимагає зміни всієї системи цінностей і функціонуючих публічних інститутів, а також геополітичними чинниками, першочерговими цілями та особливостями, пошук інноваційних шляхів і способів виходу з неї, сучасного державного будівництва, орієнтирами, принципами й змістом публічної політики у сфері модернізації та регулювання взаємовідносин між інститутами громадянського суспільства і державою [2].

У цілому в останнє десятиліття публічне управління, як вироблення й реалізація нових форм взаємодії суб’єктів публічної політики, набуло особливої актуальності, що пов’язане з рядом причин, серед яких [4]: стрімке зростання рівня політичної та громадянської культури, формування абсолютно нових форм суспільної взаємодії, в основі яких знаходяться принципи загальної

взаємозалежності; враховуючи швидкість соціально-економічних, політичних та культурних змін, держава не завжди встигає вчасно реагувати на новітні виклики як глобального, так і національного характеру. Водночас приватний сектор також виявився не готовим до трансформацій глобальної економіки, пов'язаних із наростанням політичних та соціальних проблем; спостерігається ускладнення структури суспільства, формування нових груп інтересів, які поряд із державою та політичними партіями є активними суб'єктами політичних процесів.

Отже, сучасне публічне управління в Україні потребує не лише трансформації системи державного управління, але й зміні ціннісно-мотиваційних парадигм, в тому числі, здійснення реформи системи публічної влади на регіональному та місцевому рівнях. З точки зору підвищення його результативності в Україні має бути забезпечено функціонування публічних організацій таким чином, щоб задоволення потреб та вирішення проблем суспільства відбувалось своєчасно і повною мірою за умови раціонального та ефективного використання суспільних ресурсів стійким та надійним чином, за рахунок постійного та об'єктивного моніторингу розвитку суспільних, колективних та індивідуальних потреб, інтересів та цілей. Ефективності публічного управління сприятимуть: запровадження новітніх інформаційних технологій; інтенсифікація процесів електронного урядування; прозорість кожного етапу процесу формування державної політики із залученням усіх суб'єктів публічної політики за умови дотримання певних принципів, підвищення фахового рівня державних службовців та їхньої готовності до роботи в умовах публічної діяльності влади.

Список використаних джерел

1. Дяченко Н. П. Прогнозування в органах державної влади: організаційно-правовий аспект. URL: http://academy.gov.ua/ pages/dop/137/files/d3d96839-0841-4a2aa19f-8864ee8c614d.pdf.

2. Політанський В.С. Інформаційне суспільство в Україні: від зародження до сьогодення / В.С. Політанський // Науковий вісник Ужгородського національного університету – Серія ПРАВО. – Випуск 42. – 2017. – С. 16-22.

3. Родченко Л.М., Родченко І.Ю., Червякова О.В. Розвиток механізмів самовпорядкування в системі державного управління: Монографія. – К. : ТОВ «НВП» Інтерсервіс», 2019. – 176 с.

4. Телешун С. О. Проблеми та перспективи формування ефективних міжсекторальних відносин у системі публічного управління в Україні. Аналітична записка. URL: http:// www.vidkryti-ochi.org.ua/2018/03/blog-post. html.

5. Червякова О. В. Перехід до парадигми механізмів трансформації державного управління // Проблеми модернізації України. – Київ : ДП «Видавничий дім «Персонал», 2017. – Вип.5. – С. 17-19.

Соломянюк Богдана Миколаївна
здобувач вищої освіти
групи Пб 19-2
Університет державної фіскальної служби України
м. Ірпінь, Україна
Науковий керівник: Мельник Олена Володимирівна,
к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
Університет державної фіскальної служби України
м. Ірпінь, Україна

ВИДИ НОРМАТИВНИХ АКТІВ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ПУБЛІЧНИХ ФІНАНСІВ

Форми діяльності органів управління у сфері публічних фінансів поділяються на правові та організаційні. У межах правових форм здійснюється прийняття нормативних актів, в результаті чого створюються відповідні документи. Видами актів управління у межах правової форми діяльності публічної адміністрації є:

- дії, бездіяльність, що мають юридичні наслідки;
- нормативні акти, індивідуальні (адміністративні) та змішані акти у вигляді відповідного документа.

До нормативних належать акти, які : видано в установленому порядку уповноваженим на те органом державної влади, органом місцевого самоврядування або посадовою особою; встановлюють правові норми (правила поведінки); обов'язкові для невизначеного кола осіб; розраховані на неодноразове застосування; які діють незалежно від того, виникли або припинилися конкретні правовідносини, передбачені актом. (1)

Видами нормативних актів у сфері управління публічними фінансами України за суб'єктами, що їх видали, є:

1. Акти Кабінету Міністрів України. Уряд України як вищий орган у системі органів виконавчої влади у межах своєї компетенції на основі і на виконання Конституції та законів України видає постанови і розпорядження, обов'язкові до виконання (ст. 117 Конституції України [2]). Акти КМУ нормативного характеру видаються у формі постанов, а акти КМУ з організаційно-розпорядчих та інших поточних питань – у формі розпоряджень (ст. 49 Закону України «Про Кабінет Міністрів України» [3]).

2. Нормативні акти міністерств та інших центральних органів виконавчої влади. Міністри та керівники інших центральних органів виконавчої влади у межах компетенції очолюваних ними органів у відповідній сфері управління видають нормативні акти у формі наказів (ст. 117 Конституції України, п. 6 Загального положення про міністерство, інший центральний орган державної вико- навчої влади України [4]) Межі правотворчої компетенції центральних органів виконавчої влади конкретизуються у положеннях про окремі міністерства. Так, у ст. 8 Положення про Міністерство фінансів України закріплено (затверджено по- становою Кабінету Міністрів України [5]), що Міністерство видає накази, організовує і контролює їх виконання.

3. Нормативні акти місцевих державних адміністрацій. Голови адміністрацій вправі відповідно до ст. 6 Закону України «Про місцеві державні адміністрації» [6] видавати розпорядження, які можуть стосуватися фінансових питань.

4. Нормативні акти органів публічного управління, яких не віднесено до органів виконавчої влади (Рахункова палата України, Національний банк України, Фонд соціального страхування України та інші). Розглянувши акти Рахункової палати, ми визначили, що відповідно до статті 26 Закону України «Про Рахункову палату» рішення Рахункової палати прийма-ються на засіданні Рахункової палати відкритим голосуванням більшістю голосів від кількості присутніх на засіданні членів Рахункової палати і підписуються Головою Рахункової палати або особою, яка головувала на засіданні Рахункової палати [7]. Згідно із згадуваним Законом [7] основні процедурні питання здійснення заходів державного зовнішнього фінансового контролю (аудиту) врегульовано у цьому Законі, а решта – у Методичних рекомендаціях із проведення Рахунковою палатою фінансового аудиту, затверджених рішенням Рахункової палати, Рекомендаціях з управління і контролю якості контрольних заходів, що проводяться Рахунковою палатою, затверджених рішенням Рахункової палати.

5. Нормативні акти органів та посадо- вих осіб місцевого самоврядування. Згідно зі ст. 140 Конституції України місцеве самоврядування в Україні здійснюється через сільські, селищні, міські ради та їхні виконавчі органи.

Органи місцевого самоврядування у межах повноважень, визначених законом, приймають рішення, які є обов’язковими до виконання на відповідній території (ст. 144 Конституції України, ст. 59 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [8]).

6. Локальні нормативні акти – це акти, які приймаються керівниками підприємств, установ, організацій у межах наданих їм повноважень з метою регулювання службової і трудової діяльності.

Отже, під поняттям нормативний акт управління публічними фінансами слід розуміти офіційний письмовий документ, який прийнято суб'єктом управління публічними фінансами у результаті нормотворення, який спрямовано на врегулювання процесу планомірного утворення, розподілу та використання публічних грошових фондів, який містить норми права, має не персоніфікований характер і розрахований на неодноразове застосування.

Видами нормативних актів у сфері управління публічними фінансами України за суб'єктами, що їх видали, є:

1) Акти Кабінету Міністрів України;
2) Нормативні акти міністерств та інших центральних органів виконавчої влади;
3) Нормативні акти місцевих державних адміністрацій;
4) Нормативні акти органів публічного управління, яких не віднесено до органів виконавчої влади;
5) Нормативні акти органів та посадових осіб місцевого самоврядування;
6) Локальні нормативні акти.

Удосконалення правового забезпечення процесу планомірного утворення, розподілу та використання публічних грошових фондів можна здійснити шляхом прийняття Адміністративно-процедурного кодексу України (закону про адміністративну процедуру) та закону про нормативно-правові акти, що сприятиме створенню єдиного простору адміністративно-правового регулювання управління публічними фінансами.

Список використаних джерел

1. О. В. Петришина. Загальна теорія держави і права : підручник для студентів юридичних вищих навчальних закладів Харків: Право, 2009.– 584 с.
2. Конституція України (Основний закон): Прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. – К.: Право, 1996. – 64 с.

3. Про Кабінет Міністрів України : Закон України від 27.02.2014 № 794-VII (Редакція від 01.05.2016) Відомості Верховної Ради України. – 2014. – № 13. – Ст. 222.

4. Про Загальне положення про міністерство, інший центральний орган державної виконавчої влади України : Указ Президента України від 12.03.1996 № 179/96 // Урядовий кур'єр від 28.03.1996.

5. Про Положення про Міністерство фінансів України : Постанова Кабінету Міністрів України від 20.08.2014 № 375 // Офіц. вісник України. – 2014. – № 69. – Ст. 1936.

6. Про місцеві державні адміністрації : Закон України від 09.04.1999 № 586-XIV [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon5.rada.gov.ua/ laws/show/586-14.

7. Про Рахункову палату : Закон України від 02.07.2015 № 576-VIII // Офіційний вісник України. – 2015. – № 63. – Ст. 2074.

8. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon2.rada. gov.ua/laws/show/280/97-вр.

Ставська Марія Олегівна,
здобувачка І (бакалаврського) рівня вищої освіти,
спеціальність «Фінанси, банківська справа та страхування»,
Університет державної фіскальної служби України;
Науковий керівник: Коляда Тетяна Анатоліївна,
к.е.н., с.н.с., доцент,
доцент кафедри фінансів імені Л.Л. Тарангул,
м. Ірпінь, Україна

НЕОБХІДНІСТЬ ЗМІЦНЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ КРИЗОВИХ ЯВИЩ В ЕКОНОМІЦІ

Фінансова безпека, являє собою захищеність фінансових інтересів суб'єктів господарювання на усіх рівнях фінансових відносин; забезпеченість домашніх господарств, організацій і установ, підприємств, регіонів, галузей,

секторів економіки держави фінансовими ресурсами, здатність фінансової системи забезпечити ефективне функціонування економічної системи та стале економічне зростання.

Найважливіша складова економічної безпеки є фінансова безпека, без якої майже неможливо розв'язати жодне із завдань, що стоять перед державою. Розуміння фінансової безпеки так само широке, як, власне, і тлумачення фінансів як економічної категорії. На сьогоднішній день не існує єдине визначення «фінансової безпеки». Наявні формулювання відображають лише окремі її аспекти й не можуть претендувати на її однозначне та виключне висвітлювання.

Фінансову безпеку якої завгодно держави визначають такі фактори:

1) рівень фінансової незалежності;

2) характер фінансово-кредитної політики, яку проводить держава;

3) політичний клімат у будь-якій країні;

4) рівень законодавчого забезпечення діяльності фінансової сфери [1, с.76].

Варто сказати, що фінансова безпека має як зовнішні, так і внутрішні аспекти. Щодо зовнішнього, то це, насамперед, фінансовий суверенітет, незалежність національної фінансової системи від впливу міжнародних фінансово-кредитних організацій і транснаціонального капіталу. Зокрема стверджувати про остаточну фінансову незалежність в умовах глобалізації некоректно, тому що, на фінансовій безпеці України позначаються процеси фінансової глобалізації, що посилюються у світовому співтоваристві. Відтак на сьогоднішній день проблема фінансової безпеки виходить за національні межі. Рівень інтеграції зростає на консолідації фінансових ринків. також зростають масштаби мобільності капіталу й посилюється інтенсивність його обігу.

Внутрішня безпека фінансової сфери України визначається досконалістю правової, організаційної та інституціональної бази, а також політичною

стабільністю, рівнем ризиків ринкової кон'юнктури, масштабами тіньової економіки та рівнем корупції в державі.

Напрями зміцнення фінансової безпеки України визначаються, на основі оцінки показників складових фінансової безпеки держави (Табл. 1).

Таблиця 1

Основними напрямами зміцнення фінансової безпеки України

Складові фінансової безпеки	Пріоритетні напрями
Банківська безпека	1. Підсилити роботу в напрямі зміцнення власної капітальної бази банками. 2. Розробити заходи щодо запобігання відтоку депозитів фізичних осіб. 3. Відновити довіру населення щодо розміщення коштів на довгостроковій основі. 4. Мінімізувати ставки за кредитними ресурсами, наближаючи їх до рівня європейських країн. 5. Мінімізувати присутність іноземного капіталу в банківській системі України.
Бюджетна безпека	1. Проведення оптимальної податкової політики в контексті зростання загального обсягу бюджетних доходів. 2. Рівномірне поєднання внутрішніх і зовнішніх джерел фінансування бюджетного дефіциту. 3. Удосконалення залучення інструментів інвестиційної сфери особистих заощаджень приватного сектору та дохідної частини населення.
Боргова безпека	1. Скоротити негативне сальдо торговельного балансу України. 2. Підняти рівень золотовалютних резервів. 3. Використати позикові кошти міжнародних організацій на економічне стимулювання розвитку країни, а не погашення боргів уряду.
Валютна та монетарна безпека	1. Встановлення НБУ «плаваючого» валютного курсу національної валюти з метою припинення девальваційних процесів. 2. Спрямування кредитних ресурсів МВФ не на «штучну» підтримку гривні, а на структурні інвестиційні зрушення та реформування економіки, суворий контроль доцільності використання таких коштів. 3. Зменшення питомої ваги готівкових коштів, що сприятиме зменшенню рівня тонізації економіки. 4. Збалансування грошового й товарного ринків.

Джерело: складено автором за даними [2, с. 145].

Таким чином, реалізація запропонованого комплексу заходів, значно підвищать рівень фінансової безпеки за умови забезпечення її підтримки на законодавчому, виконавчому, владному рівнях. Найбільші загрози фінансовій безпеці України простежено у сфері зовнішньої заборгованості, бюджетного дефіциту, високої вартості банківських кредитів, значного рівня доларизації економіки, зростання тіньового сектору, негативного сальдо платіжного балансу [3, с.269]. Подальші дослідження у сфері зміцнення фінансової безпеки держави доцільно спрямувати на обґрунтування механізму управління внутрішніми й зовнішніми ризиками державної фінансової стабільності.

Список використаних джерел

1. Лондар Л. П. Борговий складник фінансової безпеки України: загрози та індикатори. *Стратегічні пріоритети*. 2015. С. 70-78.

2. Варналій З.С. Інституціональні загрози фінансовій безпеці України та шляхи їх запобігання. *Економічний вісник університету*. 2017. С. 140-150.

3. Коляда Т.А., Гуз М.В. Оцінка впливу дефіциту бюджету на фінансову безпеку держави. *Бізнес Інформ.* 2019. №7. С. 266-272.

Мельник Лідія Василівна,
Струтинська Катерина Вікторівна,
здобувачі першого(бакалаврського)рівня
Університет державної фіскальної служби України
м. Ірпінь, Київська область, Україна
Науковий керівник: Грушева Алла Андріївна,
доцент кафедри менеджменту
Університет державної фіскальної служби України
м. Ірпінь, Київська область, Україна

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ДІЄВИЙ ІНСТРУМЕНТ РАЦІОНАЛЬНОГО ВИКОРИСТАННЯ ЧАСУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

З відходом від командно-адміністративних методів до економічних з ринковими механізмами змінилася не тільки система державного управління, а й система управління часовими ресурсами державного службовця. Тайм-

менеджмент в професійній діяльності державних службовців, має велике значення, оскільки вони управляють не тільки власним часом, але й робочим часом своїх підлеглих.

Багато науковців в різні часи досліджували проблеми та особливості тайм-менеджменту, серед них: А. Вацьківська, О. Грімов, О. Колесов, Н. Крукевич, С. Кулакова, Н. Черненко та ін.

Найважливішою проблемою управлінської діяльності, що з особливою гостротою проявляються в системі державного управління, є катастрофічний брак часу на детальне опрацювання важливих доручень. Вона зумовлена труднощами планування роботи при виникненні великої кількості непередбачуваних ситуацій, що потребують швидкої організації та негайного їх вирішення. Також має місце проблема із розподілом функціональних обов'язків, тобто ключові співробітники підрозділів державних органів, як правило, працюють зі значним перевищенням норм трудового законодавства щодо тривалості робочого часу. Не можна виключати й проблеми, що виникають через неналежну самоорганізацію державних службовців, розподіл ресурсів, невміння розставляти пріоритети, плануючи робочий час. У зв'язку з цим доводиться постійно коригувати плани для вирішення непередбачених завдань, виконання в заданий термін одночасно декількох доручень, при чому з однаковим терміном виконання та важливістю. Система санкцій і покарань за недотримання термінів часто змушує робити вибір між своєчасним або якісним виконанням доручення.

Запорукою успішної діяльності будь-якої державної установи стає формування і розвиток його інноваційного потенціалу. В сучасних умовах у цьому контексті в практику роботи все більше проникає технологія створення команд як гнучких і тимчасових творчих груп, які орієнтовані на створення нового або ж удосконалення вже наявного продукту/послуги.

Управління часом здатне озброїти державного службовця необхідними інструментами і методами, допомогти виробити навички, які використовуються

під час постановки цілей і виконання завдань, реалізації певних проєктів у команді. Такий набір може включати в себе досить широкий спектр діяльності: аналіз та самоаналіз, постановку цілей, планування, розстановку пріоритетів, розподіл та делегування завдань на виконання, аналіз витрат часу, проведення моніторингу тощо.

Традиційно дослідники розглядають тайм-менеджмент як складник самоменеджменту, що динамічно розвивається. Неможливо управляти колективом, державними і суспільними справами, не вміючи організовувати себе, управляти собою, часом, емоціями, ресурсами, ролями у команді тощо. Аналіз поглядів учених щодо сутності поняття «тайм-менеджмент» свідчить про відсутність сьогодні єдиної думки та багатоваріантності цього поняття [1, с. 126; 2, с. 78].

О. Горбачева виділяє два підходи до тайм-менеджменту: філософський та інструментальний. Філософській підхід відзначає, що самоорганізація в часі є метою і сенсом життя та приносить певну користь. Інструментальний бізнес-підхід – розглядається як інструмент досягнення результатів [3, с. 94].

У працях В. Кулікової, тайм-менеджмент є системою методик та інструментів, за допомогою яких фахівець може досягти відмінних результатів. Державні службовці, які мало ознайомлені з цим напрямом, переважно уніфікують його тільки з системою планування і структуризацією часу. Безумовно, планування є важливим складником в часовій самоорганізації, але не єдиним методом, що можна використовувати [4, с. 9]. Для того, щоб примусити час працювати на себе, а не проти, важливо враховувати, різні форми планування часу, але усі вони мають бути спрямовані на подолання хаосу у справах.

І.В.Ткаченко [2, с.218], пропонує такі принципи планування робочого часу державного службовця: відсоткове співвідношення запланованого і незапланованого часу (60 % – запланований час, 20 – непередбачувані обставини, 20 % – спонтанний час); системність; реалістичність; поновлення

витрат; фінансування результатів; встановлення пріоритетів; альтернативність; делегування повноважень.

На думку С. Калініна тайм-менеджмент співвідноситься із загальними питаннями управління структурами і процесами усередині організації, іноді – з персональними навичками й особовими компетенціями державного службовця [5, с. 13].

З огляду на різні думки, підходи та погляди науковців, можна стверджувати, що тайм-менеджмент – це управління собою, за допомогою різних методів та механізмів саморганізації в часі. Оскільки, ефективна часова організація професійної діяльності та управління часом – дуже складна й індивідуальна система, тому недоцільно нав'язувати якусь конкретну технологію управління часом. Апробуючи різні інструменти тайм-менеджменту, державний службовець формує свою- особисту технологію, яка найповніше відповідає його характеру, темпераменту, біологічним ритмам та роду занять.

Отже, тайм-менеджмент компетентності дають змогу державному службовцеві виявляти фактори непродуктивних втрат часу, накреслювати шляхи поліпшення використання свого робочого часу, складати плани саморозвитку у сфері раціонального використання робочого часу, визначати потенційні можливості своєї продуктивної діяльності.

Список використаних джерел

1. Абульханова К.А. Время личности, время жизни / К.А. Абульханова, Т.Н. Березина. СПб.: Алетейя, 2001. 304 с.

2. Архангельский Г. Корпоративный тайм-менеджмент: энциклопедия решений / Г. Архангельский. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. 160 с.

3. Горбачев А.Г. Тайм-менеджмент. Время Руководителя: 24+2 / А.Г. Горбачев. М.: Издат. дом «ДМК-пресс», 2007. 128 с.

4. Куликова В.Н. Заставьте время работать на вас / В.Н. Куликова. М.: ЗАО, Центр-полиграф, 2008. 192 с.

5. Калинин С.И. Тайм-менеджмент: практикум по управлению временем / С.И. Калинин. СПб.: Речь, 2006. 371 с.

Супруненко Світлана Анатоліївна,
к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту
Університет державної фіскальної служби України
м. Ірпінь, Україна

УПРАВЛІННЯ МІСТОМ НА ОСНОВІ СОЦІАЛЬНОГО ПЛАНУВАННЯ

На даний момент розвиток державного управління в Україні є складним і багато в чому суперечливим, диктує необхідність пошуку ефективних технологій управління різними процесами життєдіяльності суспільства. Одним з найбільш важливих процесів, які потребують ефективного управління, є процес соціально-економічного розвитку міст, який знаходиться в сфері відповідальності органів місцевого самоврядування.

Успішній реалізації процесу соціально-економічного розвитку на місцевому рівні перешкоджає цілий спектр причин. В ряду головних причин слід відзначити, що протягом десятиліть радянського періоду в нашій країні фактично відсутній інститут місцевого самоврядування. В ті часи з'явилися на місцевому рівні: місцеві ради, міськкоми, райкоми і т. п. В своїй сутності не були органами місцевого самоврядування, так як були елементами, вбудованими в систему партійної влади. Відповідно, процес соціально-економічного розвитку, як і інші процеси розвитку на місцевому рівні, регламентувався командно-адміністративними методами, при цьому, як правило, не враховувалась взагалі думка населення [1].

Натомість, соціальне планування, повністю відкинуте в період становлення ринкових відносин в нашій країні, об'єктивно є ефективною соціальною технологією і володіє всіма необхідними якостями і характеристиками, що дозволяють говорити про нього як про найбільш дієвою технології управління соціально-економічного розвитком міст.

Документальним відображенням використання технології соціального планування в управлінській практиці є комплексний план соціально-економічного розвитку міста. Труднощі при виробленні подібних планів обумовлені, головним чином, недосконалістю технологій їх розробки і реалізації. Використовуваний в даний час місцевими органами влади алгоритм базується на радянському досвіді складання генеральних планів, якому в сучасних умовах при управлінні процесом соціального розвитку слідувати вкрай проблематично. У більшості міст відсутні комплексні плани саме соціального розвитку, замість яких є план соціально-економічного розвитку або набори розрізнених міських цільових програм, що викликано відсутністю ефективних технологій розробки і реалізації цих планів.

Існуюча практика управління соціально-економічного розвитком міст не здатна вирішити наявні в них соціальні проблеми і створити достатні можливості для особистісного та творчого розвитку їх жителів (громади). Її недоліками є: фрагментарність (що виявляється в регулюванні не всієї соціальної системи міста, а тільки окремих її елементів); орієнтація на показники офіційних статистичних звітностей, а не на головну мету - підвищення якості життя населення; практична відсутність повноцінного діалогу з населенням (громадою); відсутність в структурах місцевих органів управління спеціалізованого структурного підрозділу, у веденні якого знаходиться регулювання процесу соціально-економічного розвитку міста [2, 4].

Удосконалення управління процесом соціально-економічного розвитку на місцевому рівні пов'язано з використанням двох соціальних технологій - технології розробки та технології реалізації комплексного плану соціально-економічного розвитку території, що включають в себе п'ять блоків.

1. Блок – цільовий - кожна технологія відображаються сенс і цілі, які вона переслідує.

2. Блок – функціональний - виконувані нею функції.

3. Блок – нормативний - нормативно-правовий супровід і принципи, що лежать в основі кожної технології.

4. Блок – інструментальний - включаються способи, методи, прийоми і інструменти розробки і реалізації комплексного плану.

5. Блок - операційно-процедурний - включає в себе послідовність дій акторів, в якості яких виступають: органи місцевого самоврядування; територіальні представництва структур; бізнес-співтовариство; спеціалізовані науково-дослідні організації; соціально активне населення. Взаємодія акторів передбачає побудову розгалуженої системи комунікацій, в якій різні позиції і уявлення висловлюються, узгоджуються і на їх основі виробляються компромісні рішення.

Як і на будь-який процес, на соціально-економічного розвиток міст впливають відповідні фактори. Серед них можна виділити: фізичні, економічні, людські, фактори інтелектуального зростання і знань. Але в якості головного чинника соціально-економічного розвитку міст слід виділити управління даним процесом.

У сьогоднішній Україні управління процесом соціально-економічного розвитку на місцевому рівні пов'язане з безліччю труднощів. Серед цих перешкод можна виділити: - універсальні - наявність соціальних проблем, актуальних для всієї країни; - специфічні, які в даний момент притаманні державному управлінню в нашій країні [3, 4].

Це відданість традицій місцевого самоврядування, відсутність протягом тривалого часу явного і адекватного законодавства, слабкість і незрілість управлінської культури місцевих службовців.

Наслідком даних обставин є головна суперечність, з точки зору управління соціально-економічного розвитком, - розбіжність цілей цього розвитку (визначаються бажаннями жителів(громади)) і сформованої практики управління даним процесом в тому чи іншому місті [2].

Наявність даного протиріччя виявляє низький ступінь раціональності управління розвитком міст.

Комплексне соціальне планування являє собою універсальну технологію, що забезпечує інтегративну управління процесом соціального розвитку міста. Інтегративний підхід до управління уможливлює збалансоване врахування інтересів різних груп населення, який забезпечується постійним взаємодією органів місцевого управління з соціально активною частиною населення міста, враховуючи реформу децентралізації та формування об'єднаних територіальних громад.

Засобом раціоналізації управління соціально-економічним розвитком є соціальні технології.

Від широти використання таких технологій безпосередньо залежить ефективність соціального управління, основними функціями якого виступають: планування, прогнозування, організація, координація і регулювання, стимулювання і навчання, аналіз і контроль.

Той факт, що одне з провідних місць в системі соціально-економічним управління займає функція соціального планування, пояснюється тим, що соціальне планування є не тільки методом визначення бажаного стану соціального об'єкта, але і технологією його досягнення [3].

Метою соціального планування є забезпечення ефективності управління процесом соціального розвитку. Використання технології комплексного соціального планування в місцевому управлінні виражається в розробці комплексних планів (програм) соціального розвитку, які є документальним відображенням використання даної соціальної технології в управлінській практиці.

Теоретичний аналіз комплексного соціального планування як управлінської технології показує, що воно є ефективним способом управління соціальним розвитком на місцевому рівні.

Комплексне соціальне планування постає як соціальна технологія, при використанні якої в управлінському процесі стає можливим об'єктивне врахування думки різних соціальних груп населення про напрямки соціального розвитку міста і об'єктивне відображення кількісних і якісних характеристик соціальної сфери міста. Врахування інтересів різних соціальних груп представляється найбільш важливим моментом комплексного планування соціального розвитку, так як він безпосередньо пов'язаний з головною метою цього планування - задоволенням потреб людей(населення/громади).

Таким чином, комплексне соціальне планування як управлінська технологія має, головним чином, виходити з основних проблем соціального розвитку міст.

Очевидно, що неприпустимо вирішувати соціальні проблеми одних соціальних груп за рахунок інших. Тому в разі неможливості повного задоволення потреб усіх соціальних груп технологія комплексного соціального планування дозволяє більш збалансовано задовольняти потреби населення міст в умовах обмежених ресурсів.

Список використаних джерел

1. Корепанов О.С. Методологічні засади статистичного забезпечення управління розвитком «розумних» сталих міст в Україні: дис. доктора економічних наук: 08.00.10. Київ, 2018.638 с.

2. Лайкова К.М. Суть і зміст розвитку промислового міста. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління.* 2020. Том 31 (70). № 6. С.160-166.

3. Організаційно-економічний механізм розвитку регіону: 364 трансформаційні процеси та їх інституційне забезпечення : [монографія] / А.Ф. Мельник, О.В. Длугопольський, А.Ю. Васіна; за ред. д.е.н., проф. А.Ф. Мельник. Тернопіль : Економічна думка, 2003. 608 с.

4. Suray, I., Suprunenko, S., Kartashova, O., Bondar, O., Gerashcenko, V., Karpenko, R. Public Administration and Innovation Policy in a Networked Society.

International Journal of Recent Technology and Engineering. Vol. 8. Is. 4. November. pp. 3604–3609. URL : https://doi.org/10.35940/ijrte.D7831.118419 (accessed: 23.10.2020).

Токарева Уляна Миколаївна,
аспірант Донецького державного університету управління
м. Маріуполь, Україна

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ СТВОРЕННЯ БЕЗБАР'ЄРНОГО ОСВІТНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

Створення безбар'єрного освітнього середовища є одним з головних пріоритетів державної освітньої політики останніх років, що є важливим для впровадження в Україні міжнародних та європейських стандартів доступності до якісної освіти.

Інклюзивна модель освіти передбачає отримання освіти учнями або студентами з інвалідністю та учнями або студентами з особливими освітніми потребами, в умовах, коли вони навчаються в загальному освітньому середовищі за місцем свого проживання. Але у 2020 р. Україна за Індексом соціальної мобільності ВЕФ посіла лише 46-те місце з 82 країн [5], що свідчить про актуальність створення безбар'єрного середовища в країні. З-поміж десяти фундаментальних індикаторів, які враховуються при обчисленні цього Індексу, найгірші позиції наша держава має за інклюзивністю інститутів (79-те місце), доступом до технологій (64-те місце) та **навчанням упродовж життя (55-те місце)** (*Прим. виділено нами*).

В нормативно-правовому аспекті це питання наразі визначено у законах України «Про освіту» (2017), «Про загальну середню освіту» (2020), інших нормативних актах, що дає підстави для формування безбар'єрного освітнього середовища на правовій основі, з залученням як державного, так і громадського сектору. Так, згідно Закону України «Про освіту» (ст. 1, 19, 20) передбачено, що засади державної політики у сфері освіти та принципи освітньої діяльності

включають: забезпечення рівного доступу до освіти без дискримінації за будь-якими ознаками, у тому числі за ознакою інвалідності; розвиток інклюзивного освітнього середовища, у тому числі у закладах освіти, найбільш доступних і наближених до місця проживання осіб з особливими освітніми потребами; забезпечення універсального дизайну та розумного пристосування; доступність для кожного громадянина всіх форм і типів освітніх послуг, що надаються державою [1].

Законом визначено, що будівлі, споруди і приміщення закладів освіти повинні відповідати вимогам доступності згідно з державними будівельними нормами і стандартам. При цьому освітній заклад повинен буде готовий до дообладнання і створення, в разі необхідності, спеціального підрозділу для осіб з особливими освітніми потребами. Ліцензовані заклади освіти Закон зобов'язує забезпечувати на їх веб-сайтах відкритий доступ до інформації про умови доступності закладу освіти для навчання осіб з особливими освітніми потребами [1].

В Концепції Нової української школи (2016) визначено, що, незалежно від рівня мобільності, особиста реалізація учасників навчального процесу повинна забезпечити ключові компетентності, включаючи інформаційно-комунікаційну компетентність і громадянські та соціальні компетентності, пов'язані з ідеями демократії, справедливості, рівності, прав людини, добробуту та здорового способу життя, з усвідомленням рівних прав і можливостей. Впровадження інклюзивного навчання передбачає створення умов для навчання учнів з особливими освітніми потребами спільно з однолітками, врахування вікових особливостей фізичного, психічного та інтелектуального розвитку дітей [2].

Порядком організації інклюзивного навчання у загальноосвітніх навчальних закладах, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 15 серпня 2011 р. № 872, зокрема, визначено вимоги щодо: забезпечення безперешкодного доступу до будівель та приміщень такого закладу дітей з

порушеннями опорно-рухового апарату, зокрема тих, що пересуваються на візках, та дітей з порушеннями зору; забезпечення необхідними навчально-методичними і наочно-дидактичними посібниками та індивідуальними технічними засобами навчання [3].

Таким чином, створення безбар'єрного освітнього середовища стає важливим елементом формування нової демократичної освітньої системи, тому слід звернути увагу, що більшість європейських країн вже виробили свої стандарти доступності освіти, використовуючи для цього принципи універсального дизайну.

Універсальний дизайн в освітній галузі передбачає:

рівноправне використання: архітектурно доступне та безпечне шкільне середовище; навчальні матеріали підготовлені таким чином, що можуть бути використані учнями та вихованцями з різними функціональними порушеннями; веб-сайти навчальних закладів розроблені так, що інформація на ньому доступна для осіб з порушеннями зору та слуху та ін.;

***гнучкість користування*:** шкільний навчальний процес відповідає широкому спектру індивідуальних можливостей учнів; забезпечує гнучку методику навчання, викладання та представлення матеріалу; доступні та гнучкі навчальні плани й програми;

***просте та зручне використання*:** навчальні матеріали прості та чіткі у використанні незалежно від навичок та досвіду учнів, вихованців; лабораторне обладнання та обладнання в майстернях із чіткими та інтуїтивно зрозумілими кнопками управління;

сприйняття інформації, попри сенсорні можливості користувачів: урахування різного впливу шкільного середовища на «сенсорний досвід» дитини; використання кольору, світла, звуків, текстури; легкий доступ до інформаційно-комунікативних технологій;

***припустимість помилок*:** учні, вихованці повинні мати вдосталь часу, щоб надати відповідь на питання; використання навчального програмного

забезпечення, яке має вказівки/застереження, коли учень, вихованець робить неправильний вибір;

***низький рівень фізичних зусиль*:** двері, які легко відкривати учням, вихованцям з різними функціональними порушеннями; застосування ергономічних вимог/деталей (наприклад, дверні ручки, меблі);

***наявність необхідного розміру і простору*:** доступні навчальні місця для учнів, вихованців, у тому числі з прилеглим простором для асистентів вчителів;

меблі, фурнітура та обладнання, що підтримують широкий спектр навчання та навчальних методик; можливість регулювання середовища (наприклад, освітлення) для різноманітних потреб учнів у навчанні та інше.

Особливостями універсального дизайну закладу освіти є використання можливостей середовища для оптимального задоволення освітніх та дозвіллєвих потреб дитини чи молодої людини з обмеженими функціональними можливостями.

Вивчення досвіду впровадження проектів інклюзивного навчання дає можливість стверджувати, що оптимальним є поєднання індивідуального та колективного навчання, дистанційної та контактної форми участі в навчальному процесі завдяки широкому використанню освітніх інформаційно-комунікативних технологій.

Отже, заклади освіти мають вирішувати завдання створення відкритого доступного середовища, безбар'єрної соціальної адаптації та інтеграції дитини чи молодої людини з обмеженими функціональними можливостями в соціум.

Висновки. Створення безбар'єрного освітнього середовища потребує комплексного підходу, інтегрованих програм в організації життєвого простору, впровадження системних рішень для поступового зняття проблем доступу до якісної освіти. Реалізація комплексних заходів потребує залучення організацій громадянського суспільства. Тому наразі актуальним є прийняття Стратегії зі створення безбар'єрного простору в Україні, яка має бути затверджена до 12

квітня 2021 р. згідно з Указом Президента України від 3 грудня 2020 року «Про забезпечення створення безбар'єрного простору в Україні».

Метою Стратегії є розширення практики інклюзії, недискримінації та забезпечення рівних можливостей для всіх груп населення, зокрема осіб з інвалідністю, людей похилого віку, молоді, жінок, а також батьків малолітніх дітей і дітей з інвалідністю. Визначено шість основних напрямів щодо формування безбар'єрності: соціальний, освітній, економічний, цивільний, фізичний і цифровий та чотири цільових групи: молодь, батьки дітей віком до 6 років, діти і дорослі з інвалідністю, літні люди. Зокрема, освітня безбар'єрність передбачає створення рівних можливостей і вільного доступу до освіти, включаючи освіту впродовж життя, перенавчання та оволодіння додатковими навичками.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про освіту» (від 05.09.2017 № 2145-VIII) URL: *zakon.rada.gov.ua* › 2145-19.

2. Концепція Нової української школи. URL: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/media/reforms/ukrainska-shkola-compressed.pdf.

3. Порядок організації інклюзивного навчання у загальноосвітніх навчальних закладах22, затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 15 серпня 2011 р. № 872 URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/872-2011-п.

4. Створення безбар’єрного середовища та соціальна інклюзія: світовий досвід для України : аналіт. доп. / [Зубченко С. О., Каплан Ю. Б., Тищенко Ю. А.]. Київ : НІСД, 2020. 24 с.

5. Global Social Mobility Index 2020. World Economic Forum. 2020. URL: http://www3.weforum.org/docs/Global_Social_Mobility_Report.pdf.

Федорищак Христина Іванівна,
Доцент кафедри публічного управління та адміністрування
Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу
Івано-Франківськ, Україна

ІНСТИТУЦІОНАЛІЗАЦІЯ ВЗАЄМОДІЇ ВЛАДИ ТА БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

На сучасному етапі соціально-економічного та політичного розвитку України особливого значення набувають взаємовідносини влади, бізнесу та громадянського суспільства. Це пов'язано з тим, що публічні відносини в цьому трикутнику є потужним джерелом розвитку як економічної системи так і вирішення соціальних проблем. Варто пам'ятати, що для стабільного розвитку демократичної держави взаємовідносини держави і бізнесу мають бути когерентними.

В Україні становлення державності та нової економічної системи відбувалося паралельно. Впродовж багатьох років бізнес-еліта є однією з наймогутніших груп інтересів, яка істотно впливає на всі три структурні складові політичної системи України: інституційну, інформаційно-комунікативну і нормативно-регулятивну [1]. Усі виборчі кампанії, які проводилися розпочинаючи з 1998 року незалежно від запровадженої виборчої системи лише збільшували представництво бізнесу в кожній наступній каденції парламенту, що уможливило для крупних корпорацій брати участь у політичному житті держави. Так, згідно інформації аналітичного порталу «Слово і діло» у ВРУ IX скликання більше третини народних обранців це підприємців (128 депутатів) [3]. Тобто, взаємодія влади і корпоративних груп інтересів в Україні набуває вигляду «взаємодії через електоральний процес».

Для України взаємодія влади та бізнесу на сьогодні є однією з основних умов здійснення ефективного управління, оскільки це саме та проблема, яка перебуває, з одного боку, у площині публічної політики, з іншого – набуває особливої важливості для України на її шляху інтеграції до ЄС. У Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020», окремо зазначається про необхідність

синергії зусиль органів влади, бізнесу та громадянського суспільства для просування України у світі [4].

Оскільки бізнес є активним актором не лише соціально-економічних, а й політичних процесів у країні, його взаємодія з владою має принципове значення як для проведення реформ у різних сферах суспільного життя, так і для вироблення публічної політики. Однак на сьогодні в Україні про завершення формування дієвої інституційної системи, здатної забезпечувати ефективну взаємодію влади та бізнесу, в основу якої покладено чітко встановлені правила та норми їх саморегуляції, поки що не йдеться. Це пов'язано з цілим комплексом невирішених проблем, основними з яких є такі:

1. Позиціонування влади як головної, домінуючої, а не рівноправної сторони у взаємодіях з бізнесом, яка нав'язує свої «правила гри» (за результатами опитування, проведеного Соціологічною групою «Рейтинг» у березні 2019 р., майже дві третини респондентів були схильні вважати, що держава заважає діяльності малого та середнього бізнесу в Україні. Лише 7% думають, що органи влади сприяють розвитку підприємництва, і 14% – що вони наразі не втручаються в діяльність підприємців).

2. Збереження системи диференційованого ставлення органів публічної влади до бізнесу, в основу якої покладено механізми прямої (персоніфікованої) взаємодії та надання преференцій окремим бізнес-структурам (передусім наближеним до політичних сил, представленим у Верховній Раді тощо).

3. Низький рівень соціальної відповідальності бізнесу, його рентоорієнтована поведінка та намагання інтегруватися безпосередньо у владу (в основному це стосується великих підприємців, які використовують політичну діяльність для розширення власного бізнесу – так званих олігархів. Як наслідок рівень довіри до олігархів з боку громадян є вкрай низьким і становить лише 8%, у той час як дрібним та середнім підприємцям довіряють відповідно 63 та 60% громадян). Інтегруючи своїх представників у владу, бізнес

отримує преференції у процесі вироблення політики та задовольняє насамперед не суспільні, а корпоративні інтереси, часто взагалі підмінюючи поняття.

4. Високий рівень корупції, передусім у політичній сфері, що призводить до домінування різноманітних неформальних практик, які фактично витісняють на периферію політико-управлінських процесів формальні інститути, діяльність яких пов'язана з міжсекторальними взаємодіями [2].

Задля вирішення назрілих питань, уряд держави поставило собі за мету створити сприятливе середовища для розвитку та ведення бізнесу в Україні, що є необхідною передумовою для досягнення країною більш високого рівня економічного розвитку та інтеграції до спільного ринку ЄС. Основним завдання для органів виконавчої влади в реалізації цього плану є: дерегуляція та спрощення ведення бізнесу; підвищення позицій України у рейтингу Doing Business; прозорі та ризикоорієнтовані перевірки бізнесу; створення зручних та доступних електронних сервісів для надання публічних послуг, в тому числі адміністративних [5]. Однак, з огляду на пандемію COVID-19 та на економічну кризу, що заполонила світ важко говорити, про швидкі позитивні зміни в сфері бізнесу.

Отже, на сьогодні в реальній інституціональній моделі взаємодії влади та бізнесу в Україні домінують передусім неформальні інститути, зокрема такі, як корупція, клієнтизм та тіньова економіка, що є суттєвою перешкодою для встановлення чітких правил та норм взаємодії бізнесу та влади. Разом з тим, і влада, і бізнес зацікавлені у формалізації своєї взаємодії, формуванні прозорих моделей взаємовідносин із залученням інститутів громадянського суспільства.

Список використаних джерел

1. Брехаря С.Г. Бізнес-еліта в сучасній Україні: засоби впливу на політичний процес Наукові записки Інституту політичних і етнонаціональних досліджень ім. І. Ф. Кураса НАН України. 2010. Вип. 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzipiend_2010_1_10 (Дата звернення 28.02.2021).

2. Інституціоналізація публічного управління в Україні : наук.-аналіт. доп. за заг. ред. М. М. Білинської, О. М. Петроє. К. НАДУ. 2019. С. 49-55.

3. Не лише фотографи: професії депутатів нового скликання Ради URL: https://www.slovoidilo.ua/2019/07/29/infografika/polityka/piarnyky-fotohrafy-zhurnalisty-profesiyi-ta-osvita-novoobranyx-nardepiv (Дата звернення 28.02.2021).

4. Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020». Указ Президента України від 12 січня 2015р. № 5/2015 URL : http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/5/2015 (Дата звернення 28.02.2021).

5. Урядовий портал. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України. Поліпшення бізнес-клімату URL https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/ekonomichne-zrostannya/polipshennya-biznes-klimatu (Дата звернення 28.02.2021).

Філіпішина Крістіна Ігорівна,
здобувачка І (бакалаврського) рівня вищої освіти,
спеціальність «Фінанси, банківська справа та страхування»
Науковий керівник: Коляда Тетяна Анатоліївна,
к.е.н., с.н.с., доцент, доцент кафедри фінансів імені Л. Тарангул,
Університет державної фіскальної служби України,
м. Ірпінь, Україна

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ДЕРЖАВИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Фінансова безпека є одним з основних чинників конкурентоспроможного і сталого розвитку будь-якої країни. Фінансова безпека виступає невід'ємною частиною національної безпеки держави і з практичної точки зору являє собою особливий стан національної фінансової системи. Проблема економічної безпеки України впродовж багатьох років залишається надзвичайно важливою, передусім, з точки зору забезпечення стійкого та збалансованого розвитку країни в довгостроковій перспективі. Динамічна зміна умов функціонування сучасної економіки, здатність до забезпечення безпеки від дії внутрішніх і зовнішніх загроз визначає рівень конкурентоспроможності країни та динаміку

соціально-економічного розвитку. В свою чергу, забезпечення інтересів країни базується на стійкому розвитку регіонів, коли реалізація цілей і завдань у сфері регіональної політики відображає формування можливостей системи цілеспрямованих дій на загрози регіонального рівня [1].

Теоретико-методологічні засади та науково-практичні аспекти фінансової безпеки у процесі розвитку країн, регіонів, галузей, підприємств були предметом досліджень багатьох як іноземних, так і вітчизняних науковців і практиків, серед яких: Н. Метеленко, Г. Блакита, С. Карагіанніс, В. Кведарас, В. Геєць, М. Єромошенко, К. Горячева, А. Мазаракі , І. Бланк, Т. Васильців, А. Єпіфанов та інші.

Стабільність існування держави та регіону забезпечується через своєчасне надходження матеріальних, трудових та фінансових ресурсів. Необхідна кількості фінансових ресурсів у регіоні є впливовим важелем, оскільки надає змогу органам влади та місцевого самоврядування проводити заходи з управління економікою. Фінансово-економічна безпека регіону виступає вирішальною складовою економічної безпеки України, адже фінансові ресурси є «двигуном» будь-якої економічної системи [2, с.30]. Однак, при набутті органами місцевого самоврядування більшої адміністративної і фінансово-економічної самостійності на них покладається підвищена відповідальність за прорахунки, невміння організувати управлінські процеси в фінансовій та соціально-економічній сферах, за незабезпечення потреб регіону в необхідній кількості фінансовими ресурсами, їх неефективне та нецільове використання.

Фінансово-економічна безпека регіону являє собою складне інтегроване поняття, що включає поняття фінансової та економічної безпеки окремого суб’єкта господарювання, установи та населення, котрі мають особисті фінансово-економічні інтереси й цілі, пов’язані з власним відтворенням та підвищенням добробуту.

Отже, без забезпечення фінансово-економічної безпеки регіонів неможливим є вирішення основних завдань, що стоять перед національною та регіональною економікою. Адже саме безпека створює передумови для піднесення фінансово-економічного потенціалу регіону, появи нових джерел фінансових ресурсів для забезпечення балансу потреб, фінансових та економічних можливостей регіону.

Створення дієвої системи фінансово-економічної безпеки регіонів пов'язана із певними труднощами, які зумовлені своєчасністю розробки складних теоретичних та практичних питань. Досягненню стійкості на рівні регіону перешкоджає ряд важливих питань та невирішених чинників, які проявляються як загрози. До основних загроз фінансово-економічні безпеці регіонів відносяться [2]:

- недосконале законодавство у сфері державних закупівель;
- нестабільність фондового ринку;
- широкі коливання ринкового курсу валют;
- високі темпи інфляції;
- високі процентні ставки за кредитами;
- несвоєчасність прийняття бюджетів та часті їх корегування;
- «тінізація» економіки та фінансових ресурсів.

В Україні, протягом 2008-2019 рр. найгірші значення показників фінансової безпеки були у 2014-2015 рр. (табл. 1), що, передусім, було спричинено геополітичною нестабільністю через незаконну анексію Криму та загострення військового конфлікту на сході країни. Також у березні 2015 р. понизився кредитний рейтинг України, і ймовірність дефолту на той час практично становила 100%. І лише після домовленості про реструктуризацію зовнішнього боргу та націоналізацію Приватбанку показник фінансової безпеки України й інтегральний показник її економічної безпеки покращились, про що свідчать дані у 2016-2019 рр. [3, с.269].

Таблиця 1

Інтегральний показник економічної безпеки України за 2008-2019 рр.

Показники	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Інтегральний показник економічної безпеки, у т.ч.	48	46	47	50	47	48	45	44	48	48	50	49
Фінансової безпеки	51	42	44	47	46	50	38	36	40	42	46	45

Джерело: побудовано автором за даними [4].

Своєрідним відображенням безпеки фінансової системи країни, як сукупності видів фінансових відносин, є й індекс фінансового стресу в країні, динаміку змін якого варто відстежувати, намагаючись прогнозувати фінансові перспективи розвитку як країни, так і регіонів, підприємств. Так, наприклад, Україна протягом останніх дванадцяти років не один раз перебувала у стані достатньо гострого фінансового стресу що безумовно негативно впливало на фінансову стійкість та фінансове забезпечення у процесі ведення господарської діяльності багатьох регіонів України. За станом на червень 2020 р. крайній негативний сплеск, був пов’язаний з початком карантину через COVID-19. У зв’язку з цим регіонам варто очікувати нові загрози для фінансової безпеки своїх установ та підприємств у поточному році та намагатися оперативно розробляти заходи, спрямовані на мінімізацію ймовірних втрат від них.

Таким чином, забезпечення фінансової безпеки у межах реалізації стратегії розвитку як регіонів так і країни в цілому, необхідно здійснювати шляхом налагодження сучасних дієвих форм взаємодії різних владних структур й інституцій у питаннях організації перманентного фінансового моніторингу та створення і підтримки умов для забезпечення фінансової безпеки країни, у т.ч. регіонів та українських підприємств, без належної фінансової безпеки яких просто неможливо сподіватися на стійке загальнонаціональне економічне зростання.

Список використаних джерел

1. Фінансово-економічна безпека підприємств України: стратегія та механізми забезпечення: монографія: за ред. Т.Г. Васильціва. Львів. 2012. 386 с.
2. Моделювання економічної безпеки: держава, регіон, підприємство: монографія: за ред. В.М. Гейця. Харків : ВД «ІНЖЕК». 2006. 240 с.
3. Коляда Т.А., Гуз М.В. Оцінка впливу дефіциту бюджету на фінансову безпеку держави. *Бізнес Інформ*. 2019. № 7. С. 266-272.
4. Рівень економічної безпеки: Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. URL:dostup.pravda.com.ua/request/rivien_iekonomichnoyi_biezpieki (дата звернення: (15.02.2021).

Фролова Наталія Владиславівна,
здобувач вищої освіти групи МПА-20-1
Університет державної фіскальної служби України
м. Ірпінь, Україна
Науковий керівник: Самойлова Ірина Іванівна,
к.н.держ.упр., доцент, доцент кафедри менеджменту
Університет державної фіскальної служби України
м. Ірпінь, Україна

СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ВЕЛИКИМ МІСТОМ

В умовах сьогодення сучасні технології надають нові продукти, формують нові потреби, а швидкість і обсяг отримання інформації збільшуються з кожним днем. Оскільки, місто, а саме мегаполіс, – це динамічна ланка суспільства, то перенесення діяльності влади в інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ), організація керування містом і взаємодія з громадянами через інформаційні мережі є необхідним процесом.

Відповідно, постає питання щодо запровадження автоматизованої моделі прийняття та підтримки рішень із функціонування і розвитку «розумної» інфраструктури великого міста шляхом впровадження підходу «Smart City» («розумне місто») як дієвого інструменту підвищення якості життя людей та

удосконалення системи управління на територіях, зокрема в містах, для забезпечення їх сталого розвитку [1].

Досвід європейських країн свідчить, що в питаннях успішного використання ІКТ існує типова проблема – потрібно, щоб відбулися відповідні зміни на національному рівні, а саме, у законодавстві. Це дало би можливість на рівні муніципалітетів динамічно змінювати процеси надання послуг й управління містом. В сучасних умовах в Україні відбувається розбудова інформаційного суспільства. Тому, запровадженню моделі «Smart City» сприяють важливі документи, які визначають правові засади управління розвитком цифрового міста.

Стрімкий розвиток ІКТ стає поштовхом для змін у процесах реалізації нових ефективних інструментів управління та в українських містах. Прикладом такого управління є реалізація проекту «Kyiv Smart City 2020», який визначає головні засади інфраструктурного, технологічного та соціального розвитку столиці; формує новий вектор модернізації міського простору, і враховується при розробці усіх міських цільових програм. Концепція «Kyiv Smart City 2020» повинна створити можливості для еволюції столиці, поєднуючи стратегічний підхід, технологічні досягнення та широке залучення громадськості до реалізації нової якості життя. У Концепції «Kyiv Smart City 2020» враховано інтереси містян, підприємців, неприбуткових організацій, визначено нову роль та функції міської влади [2].

Сучасне «розумне місто» також має бути ресурсоефективним, що включає проектування енергоефективних електричних мереж (Smart Grid), інших «розумних» систем, таких як енергоефективний нагрів води, застосування так званих «розумних» лічильників, впровадження принципів екологічного будівництва, використання джерел відновлюваної енергії. Е-урядування як елемент структури «розумного міста» передбачає функціонування дистанційних систем підтримки прийняття рішень, аналізу та прогнозування, надання державних та муніципальних послуг в електронному

вигляді, в тому числі через єдині точки доступу, доступ до відкритих даних та інші механізми безперебійної дистанційної участі громадян в управлінні містом. З іншого боку, завдяки ІКТ жителі виступають у ролі не тільки споживачів інформаційних послуг, але й постачальників інформації в режимі «зворотного зв'язку» [3].

Таким чином, управління розвитком великого цифрового міста – це створення загальнодоступного інформаційно-комунікаційного середовища для громадян, органів державної влади та місцевого самоврядування, підприємств, організацій, громадських об'єднань за допомогою підвищення якості управлінських рішень із використанням ефективних засобів та механізмів публічного управління та адміністрування.

Список використаних джерел

1. The smart city model. URL: http://www.smart-cities.eu/model.html. (дата звернення: 27.02.2021).

2. Kyiv Smart City 2020. URL: https://www.kyivsmartcity.com/initiative/. (дата звернення: 27.02.2021).

3. 12 технологий умного города. 2013. URL: https://therunet.com/articles/353. (дата звернення: 27.02.2021).

Халецька Аліна Анатоліївна,
доктор наук з державного управління,
професор, професор кафедри менеджменту
Університету державної фіскальної служби України,
м. Ірпінь, Україна

МЕХАНІЗМИ ГРОМАДСЬКОЇ УЧАСТІ В УКРАЇНІ: ГРОМАДСЬКІ РАДИ ЯК КОНСУЛЬТАТИВНО-ДОРАДЧІ ОРГАНИ

У сучасному суспільстві не стоїть питання про необхідність та доцільність встановлення дієвої комунікації між владою та суспільством – відповідь очевидна. Постає питання, якими засобами реалізовувати взаємодію, в якому напрямі розвивати організаційне забезпечення. В історичному

контексті основи взаємодії та дієвої комунікації закладені в комунікативних концепціях, зокрема: «магічної кулі» Г. Лассуелла; 2-сходинкової комунікації П. Лазарсфельда, Б. Берельсона та Г. Годе; кібернетичної комунікації К. Дойча; теорії стереотипів У. Ліппмана; онтологічного підходу Х. Аренда; концентричних кіл Елмо Роупера; комунікативної раціональності влади Ю. Хабермаса; символічної влади П. Бурдьє; засобів комунікації Н. Лумана; концепції влади як політичного тексту постструктуралістів Р. Барта та Т. Ван Дейка; концепції «м'якої влади» Дж. Ная та інших.

На сьогодні взаємодія між органами влади та громадськістю здійснюється через управління комунікаційними зв'язками за допомогою різноманітних, але не завжди ефективних технологій. Удосконалення існуючого механізму потребує проведення інституційних змін органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, прийняття нових та внесення змін до чинних законів, адекватного розподілу повноважень між гілками державної влади.

У Проекті «Національної стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021 – 2025 роки» (далі – Національна стратегія) визначено позитивну тенденцію розвитку громадянського суспільства в Україні - це поступове зростання кількості його інститутів. За даними державної статистики протягом 2016 - 2019 рр. загальна кількість громадських об'єднань збільшилася на 19526 (з 71074 до 90600), благодійних організацій - на 3728 (з 15384 до 19112), релігійних організацій - на 3086 (з 23261 до 26347), творчих спілок (інших професійних організацій) - на 38 (з 279 до 317), професійних спілок та їх об'єднань - на 2165 (з 26321 до 28486), організацій роботодавців - на 125 (з 411 до 536), органів самоорганізації населення - на 199 (з 1415 до 1614). Разом з тим, у міжнародному моніторинговому звіті «Барометр ОГС: оцінка середовища для громадянського суспільства у країнах Східного партнерства» (червень 2019-липень 2020) зафіксовано низку проблем в сфері правового забезпечення консультацій з громадськістю [1].

Тільки на основі рівноправного діалогу влади та суспільства

приймаються значні соціальні та політичні рішення.

Як відповідь на виклики, у Проекті Національної стратегії пропонується рішення – «удосконалення засад діяльності громадських рад при органах виконавчої влади, зокрема шляхом удосконалення процедури їх створення та діяльності, посилення експертних функцій, встановлення гарантій залучення до формування та реалізації державної політики, передбачення можливості створення громадських рад при територіальних підрозділах органів виконавчої влади» [1].

В Україні зроблено важливі кроки, щодо залучення громадськості до прийняття управлінських рішень та формування політики держави. Практика залучення громадськості до спільної роботи з органами виконавчої влади розпочалася у 1993 році за фактом створення Ради підприємців України при Кабінеті Міністрів України (постанова КМУ від 22 березня 1993 року № 210) [2]. Утворення перших громадських рад було ініційовано Постановою Кабінету Міністрів України від 15 жовтня 2004 р. № 1378 «Деякі питання щодо забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики». Нині чинною є Постанова Кабінету Міністрів України від 3 листопада 2010 р. № 996 «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики» зі змінами від 24 квітня 2019 р. № 353 [3].

За цей період досвід становлення громадських рад продемонстрував численні приклади успішної роботи цих консультативно-дорадчих органів, зокрема Громадських рад при Міністерстві фінансів України та при Міністерстві освіти і науки України, які є тимчасово консультативно-дорадчими органами, утвореними для сприяння участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики, ефективної взаємодії органів виконавчої влади з інститутами громадянського суспільства, здійснення громадського контролю за діяльністю органів влади, врахування побажання громадськості при формуванні та реалізації державної політики у сфері компетенцій органів виконавчої влади.

Розвиток нових механізмів громадської участі в органах державної влади та органах місцевого самоврядування потребує створення необхідних правових та організаційних умов для використання інструментів громадської участі, належного врегулювання, а також удосконалення законодавчого регулювання щодо впровадження нових інформаційно-комунікаційних технологій для забезпечення механізмів місцевої демократії.

Список використаних джерел

1. Проект «Національної стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021 – 2025 роки» [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.prostir.ua/?focus=scho-varto-znaty-pro-novyj-projekt-stratehiji-rozvytku-rozvytku-hromadyanskoho-suspilstva.

2. Громадські ради в Україні. Довідник. / Упорядник М. Лациба. – К.: Укр. незалеж. Центр політ. дослідж., 2003. – 232 с. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://samoorg.com.ua/blog/2018/09/03/gromadski-radi-v-ukrayini-poshuk-naykrashhogo-formatu-diyalnosti/#_ftn5.

3. Постанова Кабінету Міністрів України від 3 листопада 2010 р. № 996 «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики» зі змінами від 24 квітня 2019 р. № 353. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/353-2019-%D0%BF#Text.

Черненко Наталія Миколаївна,
д. пед. н, професор кафедри освітнього менеджменту
та публічного управління ДЗ «Південноукраїнський
національний педагогічний університет
імені К.Д. Ушинського»,
м. Одеса, Україна

БЕНЧМАРКІНГ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Управлінська діяльність публічних службовців в умовах оптимізації та реформування усіх гілок публічної влади, постійних змін внутрішнього та зовнішнього середовища передбачає необхідність послідовних кроків щодо

вибору методів, засобів та інструментів управління залежно від ситуації, чинників та ресурсів.

Останнім часом активізувалися дослідження різних аспектів бенчмаркінгу як дієвого інструменту удосконалення та підвищення ефективності управлінської діяльності такими вченими: І. Гириловська, А Карягін, Д. Маслов, Ю. Вилгіна, К. Забродська, Дж. Перані та ін.

Небезпідставно Т. Панчишин бенчмаркінг в публічному управлінні розглядає як комплекс дій для порівняльного аналізу показників розвитку територій, встановлення та оцінювання основних факторів, що впливають на ефективність управлінських рішень, з метою виявлення резервів підвищення рівня економічного та соціального розвитку територій [1, с. 85].

Цікавою є наукова позиція В. Титової, яка зазначає, що існує два основні типи бенчмаркінгу: порівняльний і процесний. Водночас вчена рекомендує їх поєднувати з метою досягнення кращого результату. Порівняльний бенчмаркінг є підґрунтям процесного, оскільки передбачає порівняння діяльності не лише підприємств-конкурентів, але і передових фірм інших галузей [2].

Погоджуємося з більшістю вчених (Л. Артеменко, Н. Воєводина, Л. Довгань, Ю. Каракай, О. Лащенко, Т. Морщенюк та ін.), що впровадження бенчмаркінгу передбачає шість основних етапів. На першому етапі визначається об’єкт бенчмаркінгу, визначаються потреби підприємства/організації/установи у змінах, оптимізації; здійснюється оцінювання ефективності діяльності підприємства/організації/установи; визначення провідних операцій, що впливають на результат діяльності підприємства/організації/установи, а також спосіб кількісного виміру характеристик; з’ясування глибини змін. Ідентифікація проблем, їх структуризація; постановка мети та завдань вирішення окремої конкретної проблеми. Другим етапом є вибір партнера за бенчмаркінгом, порівняльні підприємства/організації/установи; визначення виду бенчмаркінгу – зовнішній чи внутрішній; встановлення контактів з еталонними

підприємствами/організаціями/установами, вивчення управлінських процесів та досягнутих конкретних результатів, а також переваг і успішних проектів та шляхів їх реалізації; визначення критеріїв за якими здійснюватиметься оцінювання та аналіз. Третій етап передбачає збір інформації про власне підприємство/організацію/установу та відповідних партнерів із бенчмаркінгу, використовують як первинні, так і вторинні дані, отримана інформація повинна бути якісною, достовірною, всебічно перевіреною. Четвертий етап, аналітико-інтерпретаційний, здійснюється класифікація інформації, систематизація, обрання методу аналізу, оцінка ступеня досягнення цілі та чинників, що визначають результат. На п'ятому етапі впровадження відбувається успішна адаптація досвіду, корисних рішень, методів управління та технологій розв'язання проблем, враховуючи особливості функціонування підприємства/організації/установи. Розробляється, узгоджується і затверджується план дій, строків, витрат; визначаються виконавці й відповідальні, процедури моніторингу, оцінки й аналізу процесу впровадження; контроль виконання плану дій, строків, витрат, що здійснюється відповідно до визначених цілей, встановлених критеріїв, дотриманих строків і бюджетів під час впровадження заходів. Шостий етап, експертно-коригувальний, передбачає нову оцінку об'єкта бенчмаркінгу, порівняння бажаних змін і результатів зі створеною еталонною моделлю власного підприємства/організації/установи, ідентифікація проблем, ймовірних ризиків та на підставі результатів – коригування, створення і підтримка імплементованих процесів у результативність підприємства/організації/установи.

Наголосимо, що проблеми використання бенчмаркінгу у сфері публічного управління та адміністрування варіюватимуться від ситуації та завдань, що ставить перед собою публічний службовець, оскільки імплементуючи досвід зарубіжних країн, використовуючи інструментарій необхідно враховувати різні стандарти, законодавство, умови організації праці, звітність, вони не є тотожніми, що зумовлює низку додаткових бар'єрів та чинників.

Підсумовуючи погляди вчених щодо переваг та необхідності використання бенчмаркінгу в управлінській діяльності публічних службовців, зазначимо, що бенчмаркінг, по-перше, сприяє об'єктивному аналізу слабких та сильних сторін прийнятих рішень та процесів оптимізації підприємства/організації/установи, цілеспрямованому вивченню аналогічних ситуацій у лідерів-еталонів із зазначених питань для визначення стратегічних орієнтирів, враховуючи ймовірні ризики; по-друге, бенчмаркінг дозволяє почерпнути нові ідеї як в організації управлінського процесу, так і в сфері маркетингу надання населенню якісних послуг, є альтернативою традиційному стратегічному плануванню, відкриваючи можливість перейти до планування на основі аналізу показників конкурентів.

Зауважимо, що найбільшою перевагою бенчмаркінгу є удосконалення управлінської діяльності в умовах реформування, децентралізації, формування дієздатних об'єднаних територіальних громад, технологія якого об'єднує в єдину систему розробку стратегії, галузевий аналіз і аналіз конкурентів.

Список використаних джерел

1. Панчишин Т. Регіональний бенчмаркінг як інструмент муніципального та державного управління. URL: http://nz.uad.lviv.ua/static/media/2-55/10.pdf (дата звернення: 25.02.20201).

2. Титова В. А., Макаренко О. В. Бенчмаркинг как инструмент формирования инновационного потенциала предприятия. Инновации. 2006. №7. С.104-106.

Шальман Т.М.,
к. філол.н., доцент кафедри реклами та зв'язків з громадськістю
Інституту журналістики КНУ імені Тараса Шевченка,
Магістр, 1 курс
ННІ фінансів, банківської справи
за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування.
Науковий керівник: Халецька А.А.,
професор кафедри менеджменту, доктор наук з державного управління

ІНСТРУМЕНТИ ІМІДЖОЛОГІЇ У ФОРМУВАННІ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ ВЛАДИ

Одна з вимог сталого розвитку демократичного суспільства є інформаційна відкритість органів державної влади. За останні десятиліття сформувалася стала форма взаємодії органів державної влади з громадськістю – відкритість, доступ до інформації, прозорість у діяльності. За ці роки сформувалися і продовжують напрацьовуватися механізми для залучення громадськості до участі у державній політиці. Основне завдання державних структур зі зв'язків з громадськістю – формування позитивної репутації (позитивного іміджу), доброзичливого суспільного ставлення до державних установ, суспільно-політичним, економічним та іншим соціальним інститутам в Україні.

У період формування державної політики в Україні напрям зв'язків з громадськістю є найбільш популярним, оскільки фахівцям зі зв'язків з громадськістю часто доводиться позитивно описувати політичні події або дії політиків у ЗМІ.

Науковцями визначені інструменти іміджології, використання яких позитивно впливатиме на формування іміджевих характеристик об'єкту. Об'єктом нашого дослідження є орган державної влади, який у своїй діяльності має напрацьовувати іміджеві характеристики, що сформують позитивний імідж в цілому.

В аспекті нашого дослідження розглянемо основні інструменти іміджології: позиціювання, візуалізацію, вербалізацію, деталізацію,

використання яких однозначно впливатиме на формування позитивного іміджу органу державної влади. Кожен з цих інструментів відповідає за вид та форму подачі інформації про діяльність органів державної влади. Розглянемо конкретно кожен інструмент іміджології та визначимо як саме його використання може впливати на формування іміджу органу влади.

Одним з основних інструментів іміджології є позиціювання. Концепція позиціювання була розроблена американськими рекламістами і маркетологами Е. Райсом і Дж. Трутом у 1972 році, коли в спеціалізованому виданні «Advertising Age» [3] була опублікована серія їх статей під загальною назвою «Ера позиціювання» («The Positioning Ега»).

Доречними прикладами іміджевих характеристик, якими позиціюють себе органи державної влади є: «ми інформаційно відкриті», «ми відкриті до співпраці», «ми ведемо прозоро свою фінансову діяльність», «ми оперативно реагуємо на запити громадськості» тощо. Тобто, органи державної влади з точки зору позиціювання акцентують увагу на тих позитивних характеристиках (властивостях) своєї діяльності, яких самі прагнуть досягти, якщо таких ще не напрацьовано. Тож позиціювання допомагає «вмістити» об'єкт в сприятливу для нього інформаційну сферу.

Результатом позиціювання є думка громадян про орган влади. В основному оцінка позиціювання є комбінацією кількох реальних характеристик (зросла довіра громадян чи ні; відкриті та прозорі доступи до інформації чи ні; рівень реагування на зауваження, скарги, пропозиції) та створеному іміджу (сформованого враження від діяльності представників того чи іншого органу влади). У перспективі позиціювання органів державної влади повинне визначатися громадянським суспільством, а не владними представниками.

Впродовж останніх років в Україні органи державної влади використовують розгалужену систему візуалізації власної діяльності. Більшість населених пунктів відродили традицію мати власні герби, прапори, гімни, які здебільшого візуалізують орган влади того чи іншого селища чи міста. Якщо

ще десять років тому це розміщувалося на перших шпальтах газет, то нині символіку як одну зі складових інструменту візуалізації бачимо на офіційних інтернет сайтах, на офіційних сторінках фейсбуку, телеграм каналу тощо.

За всі ці роки напрацювалася певна форма візуалізації інформації. У процесі взаємодії з органами державної влади, регіональними структурами, науковими установами, з одного боку, необхідно дотримуватися принципу оперативності виконання інформаційних запитів, а з іншого – забезпечувати необхідну якість продукції, дотримання усіх вимог і стандартів представлення інформації: достовірність, повнота, релевантність викладених матеріалів з додаванням експертних висновків авторитетних фахівців; дотримання законодавства України про інформацію та ЗМІ [1].

В останні десятиріччя завдяки впровадженню інноваційних технологій набувають розвитку й вербальні засоби взаємодії влади з громадськістю. На основі сучасних технологій створюються нові «форми та засоби залучення громадськості до спільного з владою розв'язання реальних проблем, зокрема: омбудсмени та центри громадської активності, спільне створення та надання послуг, волонтерство, інституціоналізація ролі громадськості у процесі прийняття рішень, структури для захисту інтересів громадян [2]. Завдання іміджмейкера вміло вербалізувати дійсність. Це дуже важливо, коли орган державної влади ставить завдання сформувати позитивний імідж, фахівці зі зв'язків з громадськістю повинні яскраво і барвисто описувати ситуації, події тощо. Вербальні гасла повинні стати основним компонентом щоденної діяльності. Керівник органу влади, керівники структурних підрозділів, вміючи управляти «словами», вміло долучаються до формування іміджу владної установи. Адже саме словами можна додати тривоги до напруженої, негативної ситуації, а можна заспокійливо спростувати та обнадійливо заспокоїти, і отримати цілковиту підтримку громадськості.

У системі формування іміджу характерними є деталі, які використовуються для акцентування уваги на необхідній ситуації, події, особі.

Як правило, деталі краще запам'ятовуються. Проте не варто забувати, що не вдало використана та застосована деталь може стати тим «гачком», на який піймається керівник органу влади чи його підлеглі. Дбаючи про позитивний імідж органу влади його керівник дбає про деталі свого одягу, поведінки, вигляду. Таким чином, деталь є одним з основних носіїв іміджевих характеристик.

Зв'язки із громадськістю у системі державного управління є надзвичайно важливими для влади, що вносить різноманітні технології та шляхи реалізації інформаційної взаємодії. Без відносин між адміністративними органами та населенням робота стає не продуктивною. Крім того, зв'язки з громадськістю спрямовані як на формування і підтримання власного позитивного іміджу, так і усієї системи влади. Важливим є завдання акцентувати увагу на корисній, необхідній для громадськості інформації, дотримуючись засад відкритості у формуванні та реалізації державної політики у системі взаємодії з громадськістю. Проте повинна виконуватися з зворотна вимога – громадськість повинна бути активною, достатньо системною у співпраці з органами влади. Тобто, система зв'язків з громадськістю – це своєрідний двосторонніх процес, де обидві сторони активні, діяльність яких спрямована на позитивний розвиток суспільства. Комунікація між цими сторонами повинна досягати ефективних результатів з максимальною вигодою для всіх учасників (незалежно від того, активні вони чи пасивні) комунікаційного процесу – в цілому суспільства.

Список використаних джерел

1. Аксьонова Н. Методика відбору інтернет-інформації: вплив сучасних інтернет-технологій. 2014. Електронний ресурс: http://nbuviap.gov.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=1059:metodika-vidboru-internet-informatsiji-vpliv-suchasnikh-internet-tekhnologij&catid=127&Itemid=460

2. Взаємодія з громадськістю в умовах реалізації адміністративної реформи [Текст]. — Івано-Франківськ : Івано-Франківський центр науки, інновацій та інформатизації, 2012. — 195 с. http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/edu_49/fail/34.pdf

3. Al Ries, *John Trouts*. Advertising Age. 1972 p.

Шевченко Лілія Василівна,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Університет державної фіскальної служби України,
м. Ірпінь, Україна

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СОЦІОКУЛЬТУРНИМИ ПРОЕКТАМИ ТА ПРОГРАМАМИ В КОНТЕКСТІ НОВОЇ ПУБЛІЧНОЇ ДИПЛОМАТІЇ

Міжнародні відносини початку XXI ст. зазнають істотних трансформацій. Процеси глобалізації та поширення новітніх інформаційно-комунікаційних технологій супроводжуються появою нових міжнародних акторів і створюють додаткові виклики для держав. Традиційна публічна дипломатія сформувалася в умовах «холодної війни» та домінування таких електронних засобів масової інформації, як радіо та телебачення. Утім реалії сьогодення вимагають ґрунтовної видозміни публічної дипломатії, а також переосмислення її концептуальних засад, що й зумовлює актуальність дослідження цього явища.

Вивчення характеристик публічної дипломатії у сучасному світі привертає увагу багатьох науковців. У цьому контексті варто відзначити роботи Я. Меліссена, Дж. Ная, Р. Захарни, Н. Кулла, М. Леонарда, Дж. Паммента, Ф. Сейба, Ц. Чжана. Однак сутність нової публічної дипломатії залишається не цілком зрозумілою, а її можливості для міжнародних акторів не завжди є очевидними та й використовують їх далеко не усі. В Україні ж сам термін потребує уточнення змісту, з огляду на особливості його перекладу з інших мов.

Тому дослідження концепції нової публічної дипломатії дасть змогу зрозуміти сильні і слабкі сторони такого інструменту «м'якої сили». Феномен публічної дипломатії має вже тривалу історію, а особливої актуальності в науковій думці дана проблематика набула протягом останніх 20–30 років. Родоначальниками публічної дипломатії є США, але з часу своєї появи у 60-ті роки минулого століття дана концепція отримала належне розповсюдження. Однак, слід констатувати розходження і навіть гостре протиріччя між розвиненою практикою публічної дипломатії й основоположними науковими розробками, що узагальнювали б цю практику та слугували б дороговказами для практики.

Публічна дипломатія являє собою особливу форму зовнішньої політичної діяльності. Дипломатію можна визначити як послідовну і системну діяльність керівництва держави та уповноважених ним державних органів, спрямовану на реалізацію зовнішньої політики держави з використанням мирних засобів. Враховуючи англомовне походження терміну «публічна дипломатія», варіанти перекладу слова public – громадський, публічний, відкритий, загальнодоступний, народний, зазначимо, що основою легітимної державної політики будь-якої держави є врахування громадської думки, думки публіки, через формування якої можна змінювати політику іншої держави. На цьому побудована концепція публічної дипломатії. Це складає її сутність як інструменту глобального управління.

Терміном «нова публічна дипломатія» позначають результат трансформації традиційної публічної діпломатії, тобто спілкування міжнародних акторів з іноземною аудиторією у нових умовах. Концепція нової публіної дипломатії зародилася на зламі століть, спочатку у вигляді загальних прогнозів розвитку сфери міжнародної комунікації, а згодом набула конкретизації завдяки урахуванню практичного досвіду. Основними чинниками, які найбільше вплинули на формування нової публічної діпломатії, можна вважати поширення нових технологій та збільшення кількості і

значущості міжнародних неурядових акторів. Щодо першого, то саме на початку 2000-х років з'явилася стійка тенденція збільшення кількості інтернет-користувачів (яких сьогодні вже називають нетізенами чи мережанами) у країнах, які розвиваються. До того часу інтернет-послугами користувалися здебільшого на Заході (рівень проникнення Інтернету у 2000 р. серед розвинених країн становив 31 %, а з-поміж країн, які розвиваються, – 2 %). Природним розвитком Інтернету стало поширення технологій Web 2.0, що відзначаються активною участю користувачів у створенні веб-контенту.

Другим важливим чинником трансформації публічної дипломатії є зростання чисельності і ролі недержавних акторів на міжнародній арені. Серед них особливо помітні неурядові організації, міжнародні ЗМІ та транснаціональні корпорації. Зростання кількості НУО наприкінці 1990-х років перетворилося у глобальне явище, яке навіть отримало назву "революція асоціацій".

Таблиця 1

Характеристики традиційної та нової публічної дипломатії

Публічна дипломатія	Нова публічна дипломатія
Учасники	
Активні Держави (органи влади, спеціально створені структури). Наближені до держав ЗМІ та неурядові організації *Пасивні* Різноманітні цільові аудиторії	*Активні* Держави. Неурядові актори з міжнародним впливом, зокрема НАТО, фонди, ТНК. Громадськість та її об'єднання. *Пасивні* Широкі версти населення
Технологічне та медіа-середовище	
Ефірне телебачення та радіо, відео- й аудіопродукція. Друковані ЗМІ та інші друковані матеріали.	Комп'ютери та мобільні телефони з доступом до Інтернету, відповідні програмні засоби. Телерадіоканали (зокрема супутнікові, online та в кабельних мережах), впливові друковані ЗМІ.

Отже, хоча згадані тенденції зародилися у 90-х роках минулого століття чи навіть раніше, але повною мірою вони проявилися вже на початку третього тисячоліття. За таких умов старе розуміння публічної дипломатії з акцентуванням на державні ЗМІ, контрольовані ієрархічним урядовим апаратом, не відповідає вимогам сучасності, обмежує можливості держав і зменшує їхню конкурентнопридатність.

Список використаних джерел

1. Розумна О. П. Культурна дипломатія України: стан, проблеми, перспективи: Аналітична доповідь. - Київ – 2016. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2016-09/kultu_dypl-26841.pdf.

2. Сухорольський П. М., Місюк І. Ю. Поняття та сутність громадської дипломатії. - №1 (75) січень - лютий 2011. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://ena.lp.edu.ua:8080/handle/ntb/261643.

Шрайбер Ростислав Ігорович,
здобувач вищої освіти
ІІ (магістерського рівня) групи ФМБ-20-1
Татьяніна Світлана Михайлівна,
старший викладач кафедри
банківської справи та фінансового
моніторингу
Університет державної фіскальної служби України
м. Ірпінь, Україна

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ: СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Сьогодення України вирізняється кардинальними змінами в усіх сферах суспільного життя, що зумовлює необхідність модернізації моделі управління суспільними справами. Наявна в Україні модель управління справляється із сучасними викликами і тенденціями суспільного розвитку не найкращим чином та актуалізує невідкладність пошуку і забезпечення становлення нової моделі, яка б прискорила позитивні очікувані зміни в суспільстві. Під впливом

євроінтеграції як вектора розвитку України останіх років набуває більшого значення досвід країн ЄС в управлінні суспільними справами. Зокрема, актуалізуються наукові розробки щодо публічного управління як моделі управління суспільними справами та можливості адаптації її елементів в українських реаліях для подальшого впровадження демократичних принципів врядування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій показав, що нині доволі часто у науковій літературі дискутується питання сутності та змісту категорії «публічне управління». Серед дослідників слід назвати Н. Нижник, Н. Гончарук, М. Лахижу, Л. Новак-Каляєву, Р. Мельника, В. Банаха, О. Сосніна, П. Жукаускаса, Й. Ввайнхардт, Р. Андрюкайтене, В. Савенка, Ю. Шарова. Думки вчених відзначаються розмаїтістю та вказують на необхідність подальших досліджень.

У широкому розумінні «управління» – це цілеспрямований вплив суб'єкта управління на об'єкт управління з метою створення ефективно функціонуючої системи та досягнення необхідних результатів. Системне уявлення про компоненти, його елементи та їх взаємозв'язки має принципове теоретичне і методологічне значення. Зауважимо, що в українському законодавстві не закріплено поняття «публічне управління», а застосований в іноземній науковій літературі термін «public» (публічний) в Україні досить часто автоматично підміняється терміном «державний» («state»). Проте «публічне управління» як модель управління справами суспільства має інше сутнісне наповнення. Сучасна держава – це універсальна політична організація в суспільстві, яка зумовлюється його соціальною асиметрією та необхідністю виконання «спільних справ», яка має особливу публічну (державну) владу та спеціалізований апарат управління суспільством, яка виражає передусім інтереси народу, легітимно визнані в результаті впливу різних груп тиску на державну владу, та виконує певною мірою функції арбітражу між різними прошарками суспільства. Демократичні засади врядування справами суспільства докорінно змінюють характер і структуру управління суспільними,

політичними, економічними, соціальними та іншими процесами в державі. Україна, перебуваючи на шляху формування громадянського суспільства, одночасно має сформувати повноцінну публічну сферу, яка у широкому смислі є сферою реалізації властивих суспільству інтересів, тобто суспільних інтересів у цілому. А на етапі становлення громадянського суспільства, коли громадські інституції ще не достатньо розвинуті, публічне (державне) управління (як в Україні) представлено в основному органами державної влади та органами місцевого самоврядування. На нашу думку, суттєві відмінності між поняттями «публічне управління» та «державне управління» сьогодні в Україні ще не стали явними. Діяльність владних структур, як і раніше, підпорядкована стандартам і процедурам раціонального бюрократичного підходу, який недостатньо придатний для впровадження демократичних принципів врядування в умовах динамічних змін як внутрішнього, так і зовнішнього середовищ.

У процесі розвитку громадянського суспільства управління справами суспільства має набувати все більшої «публічності», відбувається залучення широких верств населення, громадян, громадських, самоврядних організацій тощо. В умовах демократії, коли рівень розвитку громадянського суспільства достатньо високий, державна влада перетворюється фактично на публічне управління і потрапляє в суттєву залежність від суспільства (публіки). У цьому випадку справді варто говорити про «публічну владу», «публічне управління» як поєднання державного управління (у вузькому розумінні) і громадського самоврядування. Це зумовлено єдністю публічних інтересів, цілей і завдань, у досягненні і вирішенні яких обидві системи беруть активну участь, а також самою природою управлінської діяльності.

Отже, термін «публічний» не слід автоматично застосовувати замість терміну «державний». «Публічне управління» як модель управління справами суспільства має інше сутнісне наповнення. Публічне управління являє собою різновид суспільно корисної діяльності, який здійснюється певною сукупністю

суб'єктів, у т. ч. органами державної влади, місцевого самоврядування тощо. При цьому більш повною мірою мають використовуватися позапримусові механізми (на відміну від «державного управління», яке базується на механізмах примусу суб'єкта управління) та проявлятися у зовнішніх відносинах органів виконавчої влади з іншими органами публічної влади, а також приватними особами. Публічне управління забезпечує значне підвищення ефективності управлінської діяльності внаслідок високого рівня громадської підтримки та консолідації суспільства навколо спільних цілей. Подальші дослідження мають стосуватися еволюційних процесів розвитку публічного управління як моделі управління суспільними справами.

Список використаних джерел

1. Босак О.З. Публічне управління як нова модель управління у державному секторі. URL: http://academy.gov.ua/ej/ej12/txts/10bozuds.pdf (дата звернення 28,02,2021 року).

2. Брус Т. М. Удосконалення процедур надання адміністративних послуг в Україні : проблеми та перспективи. Науковий вісник Академії муніципального управління: зб. наук. пр. Серія: Управління.

3. Електронний каталог кращих практик місцевого самоврядування. Інновації та кращі практики місцевого самоврядування. URL : http://mx.despro.org.ua:8081/63 (дата звернення 28,02,2021 року).

Щербина Альона Андріївна,
здобувач вищої освіти
ННІ Права, групи ПБК-19-8
Університет державної фіскальної служби України
м. Ірпінь, Україна
Науковий керівник: Мельник Олена Володимирівна,
к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
Університет державної фіскальної служби України
м. Ірпінь, Україна

НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Дослідження публічного адміністрування в Україні дозволяє зробити висновок про те, що ефективність діяльності влади визначається функціонуванням всіх компонентів систем управління, важливим з яких є персонал, який вважається найціннішим стратегічним ресурсом організації. У зв'язку з цим особливої актуальності на фоні бюрократії державних структур, неналежного врахування думки суспільства у вирішенні владних питань, зниження ефективності органів публічного управління, їхньої здатності швидко реагувати на потреби і проблеми суспільства набуває удосконалення системи управління персоналом.

Відправним нормативним актом, що становить найважливішу правову основу формування і функціонування публічного управління в Україні є Основний Закон – Конституція України. Вона утверджує загальні засади конституційного ладу, а це означає, що упровадження системи публічного управління та здійснення децентралізації влади повинні відбуватись відповідно до її положень. Стаття 5 Конституції України встановлює, що носієм суверенітету і єдиним джерелом влади в Україні є народ. Разом з тим в Україні на місцях визнається і гарантується місцеве самоврядування (ст. 7), яке є правом територіальної громади – жителів села чи добровільного об’єднання у сільську громаду жителів кількох сіл, селища та міста – самостійно вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України [1].

Також Конституція Україні закріплює демократичні правові механізми для публічного управління та децентралізації влади, адже носієм суверенітету і єдиним джерелом влади в Україні є народ. Народ здійснює владу безпосередньо і через органи державної влади та органи місцевого самоврядування (ст. 5). Народне волевиявлення здійснюється через вибори, референдум та інші форми безпосередньої демократії (ст. 69) [1].

Основні завдання, функції та права служби управління персоналом визначені у «Типовому положенні про службу управління персоналом державного органу», затвердженому наказом Національним агентством України з питань державної служби від 3 березня 2016 року №47.

Відповідно до статті 18 Закону України «Про державну службу» служба управління персоналом (підрозділ чи окрема посада) забезпечує здійснення керівником державної служби своїх повноважень, відповідає за реалізацію державної політики з питань управління персоналом у державному органі, добір персоналу, планування та організацію заходів з питань підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, документальне оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення, а також виконує інші функції, передбачені законодавством [2].

На місцевому ж рівні дія Закону України «Про державну службу» не поширюється, наприклад, на депутатів місцевих рад, посадових осіб місцевого самоврядування; суддів; прокурорів; працівників патронатних служб.

Виведення з-під юрисдикції Закону України «Про державну службу» певних категорій посад означає й відміну для них відповідальності, встановленої для державних службовців. Разом із тим значення та вплив передбачених частиною 3 статтею 3 зазначеного Закону суб'єктів публічного управління зберігається. Тому постає потреба запровадження адекватного до характеру публічного управління правового механізму відповідальності цих суб'єктів [3].

Отже, формування нормативно-правової основи публічного управління повинно відповідати управлінському призначенню відповідних органів влади і зміні їх характеру у процесі децентралізації. На загальнодержавному рівні публічне управління має здійснюватись переважно виконавчою владою. Законодавча та судова влади можуть впливати на організаційну складову механізму публічного управління шляхом створення відповідних нормативних актів, тобто через правові норми. Правова ж складова механізму управління в частині створення правових передумов для його публічності, виражається у нормотворенні і може перебувати як всередині органів виконавчої влади, так і за їх межами, наприклад, при прийнятті законів чи ухваленні судових рішень.

Список використаних джерел

1. Конституція України: Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к /96-ВР / Верховна Рада України. Відомості Верховної Ради України. 1996. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text.

2. Закон України "Про державну службу" [Електронний ресурс] // Верховна Рада України. – 10. – Режим доступу до ресурсу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text.

3. https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi/funkcionuvannya-sluzhb-upravlinnya-personalom.

Наукове електронне мережеве видання

Актуальні проблеми менеджменту, фінансів та публічного управління в сучасних глобалізаційних процесах

Збірник матеріалів VIII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції

(18 березня 2021 р.)

Відповідальність за зміст матеріалів несуть автори. Редакційна колегія може не поділяти думок авторів.

Здано до друку 17.03.2021.
Друк. арк. 20.