

Львівський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України

«Проблемні аспекти публічного управління та адміністрування»

**Круглий стіл
03 квітня 2020 р.**

**Львів
2020**

Зміст

Паблік-менеджмент: управління персоналом та лідерство

Дячкова Ю. Г. Державна кадрова політика в медичній галузі України: управління відтоком спеціалістів.....	4
Добрянська О. М. Лідерство в процесі управління освітніми змінами.....	8
Ліпенцев А. В., Новосільська М. М. Імплементация нових практик Паблік Менеджменту у часи COVID-19.....	12
Капушак К. М. Управління персоналом як цілісна система.....	17
Крамаренко М. В. Управління персоналом та лідерство з врахуванням сучасних засобів, механізмів і обставин.....	20
Мамедова І. О., Соколова Е. Т. Новітні підходи до управління персоналом закладу вищої освіти.....	22
Мунько А. Ю. Документована методика оцінювання місцевих фінансів у системі удосконалення управління персоналом.....	25
Прихода М. О., Калашник Н. С. Технології добору кадрів на службу в органах місцевого самоврядування.....	28
Тарасюк О. А. Зміцнення довіри між громадськістю та органами публічної влади в європейських країнах.....	33

Фінансове забезпечення розвитку територіальних громад

Вовкунович І. І. Стан та перспективи розвитку державного управління агропромисловим сектором економіки України.....	37
Венгринович П. М. Державне регулювання діяльністю та інвестиційними процесами житлово-комунальної сфери України.....	42
Луців В. О. Публічне управління інституційним розвитком агропромислової сфери України: проблеми і перспективи.....	46
Малімон В. І., Малімон Д. А. Сучасні ризики економічного співробітництва Україна – ЄС.....	50
Мороз О. Ю., Мороз Ю. М. Потенційні чинники консолідації українського суспільства у контексті стратегії європейської інтеграції України.....	54
Трещов М. М. Розвиток компетентнісного складника місцевого самоврядування в управлінні місцевими бюджетами.....	58

**ПАБЛІК-МЕНЕДЖМЕНТ: УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ ТА ЛІДЕРСТВО**

ДЕРЖАВНА КАДРОВА ПОЛІТИКА В МЕДИЧНІЙ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ: УПРАВЛІННЯ ВІДТОКОМ СПЕЦІАЛІСТІВ

Ефективне виконання державою своїх функцій неможливе без професійних кадрів, які є головним потенціалом країни. Дієва кадрова політика є одним із потужних інструментів реформування, вона визначає місце і роль кадрів у суспільстві, мету, завдання, найважливіші напрями і принципи роботи державних структур з кадрами, головні критерії їх оцінки, шляхи удосконалення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації медичних працівників, раціональне використання кадрового потенціалу України. Адже саме від наявності кадрів, їхнього професіоналізму, у першу чергу, залежать якість та своєчасність надання медичної допомоги. Тому вироблення національної кадрової політики у сфері охорони здоров'я є нагальною необхідністю і умовою успішного запровадження реформ

Виклад основного матеріалу. Ефективна кадрова політика медичної сфери є основою галузі, оскільки тільки якісно підготовлені фахівці можуть проводити реформи відповідно до новітніх процесів в Україні і світі.[10] За результатами аналізу ситуації, часто бракує фахового системного підходу і в розробці законодавчо-нормативних документів, і в реалізації державної кадрової політики. Стратегія державної кадрової політики на 2012-2020 роки теж не є винятком.[9] Вона враховує особливості та перспективи розвитку українського суспільства, світові тенденції та спрямований на утвердження системної й послідовної політики у цій сфері. Окреслено нову філософію реалізації державної кадрової політики, на засадах професіоналізму та порядності, забезпечення всіх сфер життєдіяльності держави кваліфікованими кадрами, тощо.

Сучасна ситуація у вітчизняній охороні здоров'я вимагає глибинних перетворень державної кадрової політики, яка, з одного боку, повинна враховувати загальносвітові тенденції й рекомендації ВООЗ щодо вирішення кадрових проблем у СОЗ, а з іншого – орієнтуватися на внутрішні особливості. Враховуючи вищенаведене, пропонуємо. [6]

Сьогодні в державі домінують кадрові процеси, характерні для перехідного стану держави і суспільства. Вони набули непередбачуваного характеру. Плинність кадрів; соціально-економічна незахищеність кваліфікованих кадрів, тотальна корупція, тощо. Регулювання кадрових процесів можливе лише за умови наявності не тільки знань у керівників підприємств, установ, організацій, працівників державних органів про природу, структуру, спрямованість, особливості кадрових процесів на державному рівні, а й дієвої та ефективної системи науково обґрунтованих механізмів, технологій та ресурсів для впливу на ці процеси.

Із Концепції реформи фінансування системи охорони здоров'я, схваленої КМУ від 30.11.2016р. № 1013-р, для України, на думку урядовців, найбільш

пріоритетною є система охорони здоров'я, на основі сплати загальних податків до державного бюджету. Ця система діє у деяких країнах – членах ЄС (Велика Британія, Іспанія, Італія, Ірландія, усі країни Скандинавії). [2]

Аналіз стану, проблем та перспектив розвитку кадрового менеджменту у вітчизняній галузі охорони здоров'я показав, що в даний час, на відміну від інших секторів економіки, практично відсутні ефективні й уніфіковані для різних лікувально-профілактичних установ технології управління кадрами. Залишаються невирішеними питання професійного відбору медичних працівників, періодичного оцінювання їх діяльності, питання трудової мотивації й адаптації, службово-професійного просування, навчання персоналу на робочому місці, його вивільнення. Управління кадрами медичних установ фактично зведено до формалізованих процедур набору і звільнення співробітників, що не дозволяє ефективно використовувати їх трудовий потенціал. [3]

Говорячи про подвиг лікаря, його героїзм, часто мають на увазі його поведінку у виняткових випадках або в особливо небезпечних умовах, пов'язаних із ризиком для здоров'я чи життя. На жаль, ми не завжди беремо до уваги, що щоденна самовіддана кропітка праця лікаря також є подвигом. [10]

Останнім часом в системі охорони здоров'я України спостерігається тенденція до зниження рівня доступності і якості медичних послуг. В основному це пов'язано зі зменшенням обсягу фінансування організацій охорони здоров'я, результатом якого є:

- зниження рівня мотивації медичного персоналу;
- падіння привабливості та престижності медичної праці;
- катастрофічний відтік медичних працівників з медичних установ як за кордон, так і в інші галузі трудової реалізації в Україні.

Основні частини УА присвячені ключовим реформам у сфері охорони здоров'я передбачають співробітництво в галузі з метою підвищення рівня його безпеки та захисту здоров'я людини як передумови сталого розвитку й економічного зростання. У Національній стратегії реформування системи охорони здоров'я в Україні на період 2015-2020 років передбачено реформування кадрової політики галузі. [5]

Аналіз кадрового забезпечення медичної галузі свідчить про недоліки в реалізації державної кадрової політики, застарілу управлінську логістику, яка не в змозі забезпечити її подальший розвиток, структурно-функціональні зміни та модернізацію фінансування, осучаснення соціально-економічної і гуманітарної ролі медичної галузі. Відсутність науково обґрунтованої державної програми розвитку кадрового потенціалу охорони здоров'я зумовлює загострення нерозв'язаних проблем сфери охорони здоров'я населення України [4]. Тенденції розвитку кадрового потенціалу галузі характеризуються поступовим зниженням загальної чисельності як лікарів, так і середніх медичних працівників (міграція; постаріння кадрового потенціалу; непрестижність професії; диспропорція кадрового забезпечення: регіональна та галузева тощо). Дефіцит кадрів існує, насамперед, у первинній ланці, особливо в сільській місцевості.

Зважаючи на відсутність чітко детермінованої державної кадрової політики у медичній сфері, для врятування вітчизняної медицини необхідно

розробити і прийняти Концепцію кадрової політики сфери охорони здоров'я в Україні, яка має включати стратегічні цілі. [72]

Реалізація цієї політики можлива шляхом застосування політичних, економічних, соціальних, інформаційних, організаційних і правових засобів, практичних заходів, важелів, стимулів і базуватися на міжсекторальному підході до вирішення питань кадрового забезпечення медичної сфери та спиратися на загальнолюдські цінності.

Для реалізації державної політики у сфері охорони здоров'я необхідно:

1) провести деталізований аналіз стану кадрового забезпечення закладів охорони здоров'я всіх форм власності та визначити реальну потребу в кількості спеціалістів залежно від демографічних та соціально-економічних показників;

2) розробити регіональні програми підготовки медичних працівників для закладів охорони здоров'я, використовуючи при цьому систему цільового направлення на підготовку кадрів (особливо серед сільської молоді);

3) створити систему мотивації до якісної праці. Реалізація цього завдання передбачає визначення пріоритетних напрямків наукових досліджень у галузі охорони здоров'я; формування цільових наукових програм з розробки й впровадження нових ефективних технологій ранньої діагностики, профілактики і лікування захворювань, реабілітації хворих; розробку й впровадження комплексу заходів для підготовки лікарських кадрів згідно з державними пріоритетами; розробку й впровадження єдиного реєстру медичних кадрів. [12]

Система організаційного і кадрового забезпечення медичних закладів України суттєво відстає від сучасних стандартів і потребує невідкладних змін. Внаслідок низького рівня матеріально-технічного забезпечення лікарень, неадекватного важливості і складності праці рівня заробітної плати кожного року чисельність медичних працівників зменшується.

Висновки. Таким чином, вирішення проблем кадрового забезпечення сфери охорони здоров'я в Україні є однією із необхідних складових удосконалення інституційного механізму реалізації державної політики в галузі. Ефективність і темп реформування системи охорони здоров'я залежить від обґрунтованості, виваженості й адаптованості до національних реалій кроків його здійснення, узгодженості дій органів влади усіх рівнів, а також підготовленості та мотивації керівників та співробітників органів і закладів охорони здоров'я.

Список використаної літератури

1. Закон України Про ратифікацію Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони, №1678-VII від 16.09.2014, [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1678-18#n2>.

2. Концепція реформи фінансування системи охорони здоров'я, схваленої КМУ від 30.11.2016р. – № 1013-р.

3. Медичні кадри та мережа закладів охорони здоров'я системи МОЗ України за 2016-2019 роки / Державний заклад „Центр статистики МОЗ України”. – Київ, 2019. – 151с.

4. Міхальчук В.М. Підготовка управлінських кадрів для галузі охорони здоров'я.

URL:http://www.hcm.in.ua/wpcontent/uploads/pidgotovka_upravlinskihkadriv

5. Національна стратегія реформування системи охорони здоров'я в Україні на період 2015-2020 років URL: <http://moz.gov.ua>.

6. Попченко Т.П. Щодо кадрової політики у реформуванні вітчизняної сфери охорони здоров'я: аналіт. запис. [Ел. ресурс]. – Режим доступу: <http://www.niss.gov.ua/articles/808/>

7. Роль управління кадровими ресурсами у покращенні результатів діяльності системи охорони здоров'я України [Ел. ресурс]. – Режим доступу: <http://www.eu-shc.com.ua/>

8. Стратегія реформи фінансування та управління у системі охорони здоров'я в Україні. Проект ЄС. – Режим доступу: [http:// zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2801-12](http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2801-12).

9. Указ Президента України „Про схвалення Стратегії державної кадрової політики на 2012-2020 роки” від 1 лют. 2012 р. № 45/2012 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/45/2012>

10. Устінов О.В. „Роль та місце лікаря в сучасному суспільстві(за матеріалами виступу міністра охорони здоров'я України)” [Ел. ресурс] / Український медичний часопис / Режим доступу: <https://www.umj.com.ua/article/65012/rol-ta-misce-likarya-v-suchasnomu-suspilstvi>

11. Черненко В.Е. Досвід країн Європи у фінансуванні галузі охорони здоров'я. Уроки для України [Текст] / В.Е.Черненко, В.М.Рудий. – К.: SOCON ltd, Академ-прес, 2019. – 112 с.

12. Чернецький В.Ю. Інституційний механізм реалізації державної політики в галузі охорони здоров'я [Ел. ресурс] / В.Ю.Чернецький. – Режим доступу: http://irbisnbuv.gov.ua/.../cgiirbis_64.exe?..

ЛІДЕРСТВО В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМИ ЗМІНАМИ

Структурні освітні зміни, зокрема перспектива фінансової, академічної та управлінської автономії шкіл в Україні, суттєво посилює проблему змісту і характеру професійної діяльності освітніх управлінців. Інноваційна діяльність у сучасному навчальному закладі – один з аспектів його роботи в режимі розвитку. Управління інноваційними процесами концептуалізується як специфічна складова управлінської діяльності, що зумовлює якісні зміни в усіх компонентах управлінської системи в галузі освіти. І чим складніша освітня зміна, тим більш професійної управлінської діяльності потребує процес її впровадження. Це зумовлює нову дослідницьку потребу переосмислення ефективних стилів освітнього лідерства в умовах формування контексту готовності навчальних закладів до тенденції постійного вдосконалення через упровадження освітніх змін.

Питання формування та реалізації лідерського потенціалу в управлінні організацією стало предметом праць І.Адізеса [1], П.Друкера, К.Левіна, Д.Макгрегора, А.Пригожина. Зокрема, І.Адізес розкрив особливості функціонального навантаження лідера в концепції «changemanagement» через авторську формулу ефективного менеджменту. Роль лідера в управлінні освітою вивчали науковці Н.Беннетт, М.Барбер, Ф.Вудз, Д.Гопкінз. Теоретик М.Барбер переосмислив потребу лідерства в сучасному мінливому контексті освітнього середовища, однак його концепція немістила проблеми адміністрування в освіті. На думку вченого, у процесі реалізації освітніх змін кожен педагог, будучи частиною дієвих професійних педагогічних спільнот, є носієм лідерської ролі. Теоретики М.Генсон [4], Т.Серджіованні [7], Ш.Такер працювали над класифікацією та систематизацією адміністративних ролей освітніх управлінців, вибудували методологічну рамку визначення стилю освітнього лідерства. Вітчизняні дослідження кінця ХХ – початку ХХІ ст. детермінують феномен лідерства як нову управлінську парадигму. Це роботи таких вітчизняних авторів, як М.Бойченко [2], В.Громовий, Л.Даниленко [5], С.Калашнікова [6], А.Сбруєва. Зокрема, С.Калашнікова ґрунтовно проаналізувала національні моделі професійної підготовки в освіті. Методологічно місткими є авторські класифікації освітнього лідерства В.Громового. Позитивно оцінюючи наукові доробки вітчизняних учених, зазначимо, що питання результативності стилів освітнього лідерства в процесі впровадження освітніх змін з урахуванням специфічних обставин організаційного середовища ще не поставало предметом комплексного дослідження у вимірі предметно-методологічного поля науки державного управління.

Сучасна наука управління стає все більш людиноорієнтованою – значна увага теоретиків управління фокусується на лідері та його особистісних якостях. Освітнє лідерство – тип лідерства відповідно до основних видів суспільної діяльності (так зване галузеве лідерство). У галузі освіти ефективність

функціонування організації та ефективне використання людських ресурсів значною мірою залежить від лідерських якостей управлінця. На нашу думку, саме особистісно-професійна готовність управлінців і педагогів до інноваційної діяльності стає головною умовою готовності системи управління освітою до забезпечення безперервності інноваційних процесів в освіті.

Українська освіта переживає велику трансформацію, яка пов'язана, з одного боку, зі змістом освіти, а з іншого — усе більшою автономією шкіл. Автономія дає свободу у формуванні команди, прийнятті рішень, фінансових питань, що впливає на підвищення якості освіти. Автономія дає можливість на місцях вирішувати, що є більш пріоритетним для школи, а отже, і для учнів. На жаль, можливості управлінської та фінансової автономії використовує катастрофічно мала кількість шкіл.

Навесні 2019 року Центр Інноваційної освіти «Про.Світ» [3] провів дослідження «Що українські вчителі думають про свободу?», яке виявило наступні причини, чому директори не використовують управлінську автономію а вчителі - педагогічну автономію.

Факторами, які впливають на впровадження управлінської автономії є відсутність потрібних навичок, неузгоджена робота шкіл та відділу освіти, страх зіпсувати відносини. Причинами відсутності педагогічної автономії є мала кількість вчителів, готових впроваджувати педагогічну свободу, а також відсутність потрібних навичок, стимулів від колег. На наш погляд, головною причиною таких викликів є відсутність навичок у вибудові ефективної комунікації, стратегування та мотивації команди.

Лідерство має багато облич та форматів. Лідером є людина, яка веде за собою команду задля досягнення спільної мети. Тільки вести можна по-різному. Це залежить, у першу чергу, від цінностей лідера, його фокусу на короткотерміновий результат чи на довготривалу стратегію, важливість команди для нього. Автори книги «Емоційне лідерство» Деніела Гоулман, Річарда Бояціс і Енні МакКі поділяють стилі лідерства на резонансні та дисонансні.

- Резонансні — націлені на цінності рівності, довіри, спільного прийняття рішень, свободи та відповідальності, інноваційності. Власне, на ці цінності орієнтується НУШ у навчанні учнів.

- Дисонансні — націлені на цінності ієрархічності, примусу, порядку.

Отже, лідерство — це тип управлінської взаємодії, який ґрунтується на розкритті потенціалу членів команди задля досягнення спільної мети. Лідер — це керівник, який фокусується на розвитку потенціалу команди заради досягнення спільної мети.

Ми знаємо, що керівник — це людина, яка має безліч обов'язків та зобов'язань. Частина з них керівник виконує як звичку, іншу через страх делегувати це команді, проте, звісно, є функції, які варто робити тільки керівнику. Вивчаючи іноземний досвід та спілкуючись із керівниками шкіл по всій Україні, ми визначили такий список функцій керівника:

- Вибудова стратегії, постановка цілей та аналіз результатів. Як ми писали вище, лідер об'єднує людей заради досягнення певної цілі. Тож однією із надважливих функцій керівника є вибудова спільного бачення (місії, візії,

цінностей, правил взаємодії та стратегії) школи, залучаючи до цього всіх учасників освітнього процесу, а також подальша реалізація та аналіз стратегії (до якої, зазвичай, входить — удосконалення освітнього досвіду учнів, взаємодія з батьками тощо).

- Підтримка та розвиток вчителів. Атмосфера довіри та безпеки, побудова траєкторії розвитку, зрозуміле та прозоре оцінювання вчителів, результативна комунікація в команді — це те, що впливає на ефективну роботу вчителів і в цілому на ефективність закладу освіти. І завдання лідера — створити потрібні умови, атмосферу та сформувані команду.

- Стратегічне управління фінансами та людськими ресурсами. Лідер має вибудовувати фінансовий план виходячи зі стратегії, зокрема стратегії залучення ресурсів. Ще однією функцією керівника є наймання та звільнення працівників школи.

- Налагодження партнерств. Завданням освітнього управлінця є забезпечити розвиток школи як самостійної організації завдяки партнерствам з відділом освіти, батьками учнів і підтримці локального бізнесу.

Лідерство нерозривно пов'язане з менеджментом або з так званим організаційним лідерством, яке полягає в оптимізації використання ресурсів навчального закладу та освітньої системи загалом і координації професійної діяльності педагогів зокрема. «Менеджерське лідерство» у вузькому розумінні є невід'ємною частиною централізованої системи управління освітою. Досвід реформування вищої школи в Україні свідчить, що, крім повноважень керівника в освіті, держава має нормативно визначити баланси повноважень і відповідальності всіх, хто бере участь в управлінні, – органів влади, керівників, колективних органів управління закладами освіти, керівників органів структурних підрозділів, органів самоврядування тощо. Крім того, під кожне повноваження потрібно надати належне ресурсне забезпечення.

Ми погоджуємося з точкою зору дослідниці С.Калашнікової, що розвиток лідерського потенціалу – ключове завдання у світлі реформування державної служби в Україні [6, с. 109]. Вітчизняна модель лідерства тільки починає складатися як відповідь на суспільні вимоги [6, с. 107]. Сьогодні в Україні, як перший крок в окресленому напрямі, гостро постало питання про практичне втілення концепції організаційного навчання на державній службі.

Список використаної літератури

1. Адизес И. Стили менеджмента – эффективные и неэффективные. М. : Альпина Бизнес Букс, 2009. 199 с.
2. Бойченко М. Розвиток творчого потенціалу освітніх лідерів: британський досвід. Витоки педагогічної майстерності : зб. наук. пр. Полтава : [б. в.], 2011. С. 69–74.
3. Від керівника до лідера: практичні поради для директорів шкіл та керівників відділів освіти. URL:<https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/521/12.2019.pdf> (дата звернення: 01.04.2020).
4. Генсон М. Е. Керування освітою та організаційна поведінка. Львів : Літопис, 2002. 384 с.

5. Даниленко Л. Лідерство і керівництво в управлінській діяльності керівника загальноосвітнього навчального закладу: сутність і проблеми. Нова пед. думка. Рівне : Рівнен. обл. ін-т післядиплом. пед. освіти. 2010. № 1.
6. Калашнікова С. Концепція лідерства в управлінні освітніми системами. Економіка освіти та управління освітою. 2012. № 1. С. 106–112.
7. Керування освітою і шкільне врядування . Львів : Літопис, 2002. – 440 с.

Ліпенцев Андрій
*заступник директора ЛРІДУ НАДУ кандидат
економічних наук, доцент, заслужений працівник освіти
України, академік Академії економічних наук України*

Новосільська Мирослава
*слухачка програми підготовки магістрів публічного
управління та адміністрування, директор клініки
естетичної медицини і косметології*

ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ НОВИХ ПРАКТИК ПАБЛІК МЕНЕДЖМЕНТУ У ЧАСИ COVID-19

Сучасні підходи до управління персоналом органів публічної влади в умовах невизначеності та викликів пандемії /Covid 19 передбачають пошук нестандартних рішень. Нами проаналізовано актуальні дослідження в організаціях публічного сектору для капіталізації невикористаного потенціалу, а також бізнес-менеджменту для виявлення потенційних можливостей екстраполяції ефективних практик бізнес-менеджменту до сфери публічного управління як відповідь на виклики пандемії. Успішність країни у багатьох аспектах залежить від того, наскільки дбайливо враховано ризики та ефективні форми використання людського капіталу використовуються.

Проаналізуємо законодавчо-нормативне забезпечення процесів впровадження сучасних практик паблік менеджменту, зокрема, певною мірою нових для державної служби, гнучких форм організації праці та дистанційної роботи. Так, 30 березня 2020 року було прийнято Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів, спрямованих на забезпечення додаткових соціальних і економічних гарантій у зв'язку з поширенням коронавірусної хвороби (COVID-2019)»[1], у статті 60 якого регламентує гнучкі форми організації праці та дистанційну роботу.

Такі форми створюють додаткові можливості для зайнятості, сприяють оптимізації процесу роботи і належному поєднанню працівниками сімейних і трудових обов'язків. У період карантину, під час застосування жорстких обмежувальних заходів, спрямованих на запобігання виникненню і поширенню COVID-19 (обмеження руху громадського транспорту, міжміського сполучення, пересування по місту і комунікацій і т.п.), коли працівники не можуть дістатися до місця роботи, а роботодавці забезпечити належний рівень їх захисту, введення таких режимів є особливо актуальним.

Впровадження дистанційного режиму роботи є запобіжним засобом від масового звільнення працівників, сприяє належній і ефективнішій організації роботи, збереження кадрового потенціалу підприємства і налагоджених технологічних і виробничих процесів [2].

В управлінні персоналом органів публічної влади Наказом Національного агентства України з питань державної служби «Про внесення змін до Типових правил внутрішнього службового розпорядку» від 13.03.2020 р. № 39-20 [3] було надано можливість державним службовцям виконувати свої завдання віддалено,

тобто дозволено режим дистанційної роботи. З цього приводу Нацагентство з питань держслужби видало роз'яснення від 20.03.2020 р. № 87-р/з [4], в якому зазначено, що за потреби умови віддаленого виконання завдань за посадою може бути розширено залежно від особливостей реалізації функцій і завдань державного органу.

Нами узагальнено основні законодавчо-нормативні акти, якими у 2020 році регламентовано впровадження дистанційного режиму роботи на підприємствах та органах публічної влади в Україні, а також порядок виконання державними службовцям своїх завдань віддалено, тобто у режимі дистанційної роботи (див. табл.1).

Таблиця 1

**Основні законодавчо-нормативні акти , якими у 2020 році
регламентовано впровадження дистанційного режиму роботи на
підприємствах та органах публічної влади в Україні ***

№ З/п	Назва документу	Дата прийняття та номер
1	Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України, спрямованих на забезпечення додаткових соціальних та економічних гарантій у зв'язку з поширенням коронавірусної хвороби (COVID-19)»	30 березня 2020 року № 540-IXURL
2	Наказ Національного агентства України з питань державної служби «Про внесення змін до Типових правил внутрішнього службового розпорядку»	13 березня 2020 р. № 39-20.
3	Роз'яснення НАДС «Щодо впровадження змін до Правил внутрішнього службового розпорядку в органі державної влади (для виконання завдань за посадою віддалено)»	20 березня 2020 р. № 87-р/з

*Укладено авторами

Об'єктивну картину щодо форм реалізації підходів дистанційної роботи у органах державної влади дозволяють побачити результати дослідження, проведеного під час карантину групою дослідників під керівництвом Н. Алюшиной – к. пед. н., доцента, Гендиректора Директорату з питань координації політики енергетики та захисту довкілля Міністерства енергетики (див. рис.1).



Рис.1. Основні форми дистанційної організації роботи в органах державної влади [5]

В інтернет-опитуванні взяло участь 665 державних службовців, посади яких належать до категорій “В” (56,8%) і “Б” (43,2%), усіх рівнів державних органів. З них, майже 60% перейшли на віддалений режим роботи, тому працюють з дому, або ж своє робоче місце відвідують відповідно до графіку чергувань. Тобто, так чи інакше, вони отримали можливість спробувати себе у віддаленій роботі. Виявлено, що чим вищий рівень державного органу, тим більше державних службовців перейшло на віддалену роботу.

З'ясовано, що найбільш поширеними способами стали:

- обмін електронними документами (70,1%);
- індивідуальне телефонне спілкування (63,5%);
- обмін повідомленнями шляхом застосування засобів телекомунікаційного зв'язку (62,6%) та листування (60,3%);
- 14,1% державних службовців обрали відповідь «Не здійснюється нічого».

Для поширення нових форм організації роботи у контексті підходів публік менеджменту важливим є екстраполяція успішних практик бізнес-менеджменту для використання в органах державної влади. Наведемо основні інструменти підвищення ефективності роботи під час переведення організації на повністю віддалений режим за досвідом українських представництв (м. Львів, м. Київ – майже 70 працівників) успішної американської ІТ компанії «Very Good Security» (див. табл. 2).

Основні інструменти підвищення ефективності роботи при переведення організації на повністю віддалений режим (за досвідом американської ІТ компанії «Very Good Security»)*

№ з/п	Назва інструменту	Учасники та періодичність
1	Стендап і зустрічі для синхронізації роботи	Для команд: кожен день або 2-3 рази на тиждень
2	Зустрічі 1:1	Лідери команд з членами своїх команд: щотижнево
3	«Knowledge-sharing» (сесії обміну знаннями)	Між членами команд та між командами: ситуативно
4	«Office hours» (робоча година спілкування з топ-менеджментом)	Працівник та топ-менеджер: раз на тиждень
5	Крос-командні зустрічі для координації діяльності	Команди (<i>підрозділи</i>): щомісячно
6	«All Hands» (збори команди для результатів за місяць і плаєви на наступний місяць)	Команди за участю CEO: щомісячно
7	«Remote coffee» (неформальний захід-спілкування)	Колегами по роботі: раз на тиждень
8	Сесії з запрошеними спікерами для обміну знаннями	Спікери : ситуативно
9	«Mental Health» (вебінар-допомога співробітникам краще справлятися з викликами карантину)	Колеги по роботі: щомісячно

*Таблицю укладено авторами [6].

Висновки

1. Важливими для успішної реалізації завдань покладених на органи публічної влади є використання мережевого та ринкового стилів врядування [7] шляхом застосування сучасних практик публік менеджменту у контексті обмежень/ризиків карантину.

2. В Україні створена загалом достатня законодавчо-нормативна база для впровадження нових форм організації віддаленої роботи підприємств та органів публічної влади.

3. Дослідження аспектів віддаленої роботи на державній службі (665 респондентів), проведене командою під керівництвом к. пед. н., доцента Н.

Алюшиної дозволило виявити, що основними формами взаємодії стали обмін електронними документами (70,1%), індивідуальне телефонне спілкування (63,5%), обмін повідомленнями шляхом застосування засобів телекомунікаційного зв'язку (62,6%), листування (60,3%) та 14,1% державних службовців обрали відповідь «Не здійснюється нічого».

4. Актуальним є узагальнення та екстраполяція досвіду управління у бізнес-компаніях до сфери публік менеджменту. Нами узагальнено дев'ять основних інструментів підвищення ефективності роботи при переведення організації на повністю віддалений режим (за досвідом американської ІТ компанії «Very Good Security»), впровадження яких може дозволити підвищити результативність віддаленої роботи в органах публічної влади.

Список використаних джерел

1. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України, спрямованих на забезпечення додаткових соціальних та економічних гарантій у зв'язку з поширенням коронавірусної хвороби (COVID-19) : Закон України № 540-IX від 30.03.2020 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/540-20>.

2. Дистанційна робота та гнучкий графік: організація роботи в карантині. URL : <https://uteka.ua/ua/publication/neys-14-daily-accounting-overview-39-remote-work-and-flexible-schedule-organization-work-in-quarantine>.

3. Про внесення змін до Типових правил внутрішнього службового розпорядку : Наказ Національного агентства України з питань державної служби № 39-20 від 13.03.2020 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0277-20>.

4. Щодо впровадження змін до Правил внутрішнього службового розпорядку в органі державної влади (для виконання завдань за посадою віддалено) : Роз'яснення НАДС № 87-р/з від 20.03.2020. URL : <https://nads.gov.ua/npas/shchodo-vprovadzhennya-zmin-do-pravil-vnutrishnogo-sluzhbovogo-rozporiyadku-v-organi-derzhavnoyi-vladi-dlya-vikonannya-zavdan-za-posadoyu-viddaleno>.

5. Алюшина Н. Віддалена робота на державній службі: to be or not to be? URL : https://lb.ua/blog/nataliaaliushyna/457125_viddalena_robota_derzhavniy.html.

6. Дятлов О. Ефективний перехід на віддалену роботу – Лайфхак від «Very Good Security». URL : <https://ain.ua/2020/05/01/udalenka-ot-very-good-security/?fbclid=IwAR0ptQyjcAy0FLf5lveWOFj0z6UJ-dFd1403kHIsWJx7yzWPa3AAWdeCTLc>.

7. Ліпенцев А. В. Культурні стилі врядування у контексті концепції метагавернанс (metagovernance): теоретичні засади дослідження // Ефективність державного управління : зб. наук. пр. ЛРІДУ НАДУ. Вип. 48. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2016. С. 24–48. [Index Copernicus].

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ЦІЛІСНА СИСТЕМА

"Є лише один спосіб змусити людей йти за вами, а саме: рухатися вперед швидше, ніж вони"(Ф. Пікабіа).

Основна ціль управління персоналом: формування висококваліфікованого, відповідального за доручену справу персоналу з сучасним мисленням та розвитком почуття професійної гідності, забезпечення соціальної ефективності колективу. Ефективна модель управління персоналом сприяє розкриттю потенціалу кожного працівника, підвищенню продуктивності праці та реалізації принципів корпоративної і соціальної культури установи, підприємства, закладу, органу публічної влади.

Управління персоналом як цілісна система виконує такі функції: організаційну — планування потреб і джерел комплектування персоналу; соціально-економічну — забезпечення комплексу умов і факторів, спрямованих на раціональне закріплення й використання персоналу; відтворювальну — забезпечення розвитку персоналу.

Отже, управління персоналом — це і наука, і мистецтво ефективного управління людьми в умовах їх професійної діяльності. Це система принципів, методів і механізмів оптимального комплектування, розвитку й мотивації та раціонального використання персоналу.

Уміння ставити і реалізовувати цілі це мистецтво точно визначити, що і як треба зробити найкращим і найдешевшим способом. Управлінська компетентність – це знання етапів та методів управління, розуміння суті організації, структури підходу до вибору оптимальних методів управлінської діяльності, стилю управлінської взаємодії, сучасних методів добору керівників та виконавців, оцінки їх ділових якостей, вміння формувати управлінські команди тощо. Управління персоналом в органах публічної влади є не тільки напрямком управлінської діяльності, але й засобом впливу на розвиток кадрового стану організації відповідно до обраних цілей та принципів державної кадрової політики.

Методи управління — це сукупність прийомів, за допомогою яких досягається мета на багатьох етапах виконання управлінських рішень. Їх можна класифікувати за різними ознаками:

1) за характером етапів управлінської діяльності методи управління поділяються на методи підготовки, ухвалення, організації, контролю за виконанням управлінських рішень;

2) за характером етапів здійснення впливу на виконавців: економічні, організаційно-розпорядчі, правові та соціально-психологічні методи;

3) за характером впливу на виконавців: на методи прямого і непрямого впливу;

4) за характером застосування: загальні і спеціальні.

Стиль управління — це манера та спосіб поведінки керівника у стосунках з персоналом. Є багатоваріантна класифікація стилів управління, які поділяються за одним або кількома критеріями.

Лідерство — це здатність впливати на індивідумів та групи людей, щоб спонукати їх працювати для досягнення мети.

Працівники йдуть за лідером передовсім тому, що він спроможний запропонувати їм (хоча й не завжди реально дати) засоби для задоволення їхніх потреб, вказати потрібний напрям діяльності.

Влада лідера базується на доброму знанні підлеглих, умінні поставити себе на їхнє місце, аналізувати ситуацію, визначати найближчі і віддалені наслідки своїх дій, на прагненні до самовдосконалення, здатності вселяти в підлеглих упевненість, усвідомлення необхідності робити ті чи інші вчинки. Справжніми якостями лідера є його незалежність, готовність у будь-який момент звільнити місце, котре він займає, оскільки вираження інтересів колективу не означає покірності йому.

За особистісною теорією лідерства кращі з керівників володіють певними спільними для всіх особистими рисами. Однак більш глибоко вивчивши цю теорію, стає зрозумілим, що людина не стає керівником лише завдяки тому, що вона володіє певним набором особистих рис.

Згідно з підходом за поведінкою ефективність роботи керівника визначається не його особистими рисами, а скоріше манерою поведінки у стосунках з підлеглими. За цим підходом важливість внеску в теорію лідерства полягає в тому, що він допоміг провести аналіз і скласти класифікацію стилів керівництва.

Незважаючи на серйозні перешкоди на шляху формування ефективного стратегічного лідерства у вітчизняних компаніях, варто зазначити, що Україна володіє значним лідерським потенціалом. Відмітними характеристиками вітчизняних підприємців є бажання досягти високих результатів, готовність до неординарних рішень, ініціативність та експериментальність. На сучасному етапі розвитку людських ресурсів виховання лідера та його самовиховання потребують тренування вміння вести за собою людей, налагоджувати стосунки з ними та між ними й на цій основі організовувати управління рухом. Отже, щоб стати лідером у процесі управління людськими ресурсами, треба досягти відповідного рівня культури, освіти, життєвого досвіду й професіоналізму.

Використана література:

1. Гайдученко С. О. Про нові підходи до вирішення проблем оцінювання в управлінні персоналом державної служби / С. О. Гайдученко // Державне управління та місцеве самоврядування : тези X Міжнар. наук. конгр., 26 берез. 2010 р. - Х., 2010.

2. Гончарук Н.Т. Керівний персонал у сфері державної служби України: формування та розвиток: монографія / Н.Т. Гончарук. - Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2007.

3. Дейнега Х. М. Управління персоналом державної служби: зарубіжний досвід та умови впровадження в Україні/ Х. М. Дейнега // Економіка та держава. - 2011. - № 1.
4. Зайченко О.І., Кузнєцова В.І. Управління людськими ресурсами: навч. посіб. Івано-Франківськ: Лілея-НВ, 2015
5. Зайцева Е. М. Про активність одного з видів лідерства в групі // Питання психології. 1980.
6. Кете де Вріс М. Ф. Р. Містика лідерства. Розвиток емоційного інтелекту.

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ЛІДЕРСТВО З ВРАХУВАННЯМ СУЧАСНИХ ЗАСОБІВ, МЕХАНІЗМІВ І ОБСТАВИН

Вирішення проблем у сфері управління персоналом можливо тільки на шляху об'єднання зусиль суб'єктів господарської діяльності, галузевих асоціацій і держави в напрямку формування інвестиційно-інноваційної моделі соціально-економічного розвитку країни з урахуванням найбільш успішних світових практик, адаптованих до вітчизняних умов.

Реалізація такої моделі передбачає, насамперед:

- аналіз спеціальних інструментів, резервів, технологій підвищення ефективності управління персоналом підприємства з метою їх подальшого раціонального використання;

- організацію систематичної співпраці функціональних підрозділів, що мають відношення до кадрової служби з метою взаємоузгодження, координації, оптимізації їх діяльності;

- попередження плинності кадрів, оптимізацію внутрішньої мобільності персоналу, зміцнення трудової дисципліни, підвищення реальної зацікавленості працівників підприємства в кінцевих результатах їх діяльності;

- підвищення якості робочої сили шляхом упровадження ефективної системи професійного навчання кадрів на виробництві, розробка системи стимулювання підвищення кваліфікаційного рівня персоналу підприємств;

- відновлення в нових умовах системи безперервної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації с залученням потенціалу навчальних закладів усіх рівнів, включаючи і закордонні навчальні заклади;

- розробка заходів щодо попередження нещасних випадків, підвищенню ступеня безпеки, зниженню захворюваності, поліпшенню умов праці й підвищенню культури виробництва на підприємствах;

- формування дієвого механізму визначення поточної потреби підприємств у кваліфікованих робітничих кадрах та фахівцях з урахуванням напрямів та спеціальностей за відповідними освітньо-кваліфікаційними рівнями, який має базуватися на удосконаленій системі кадрового обліку в галузі, єдиній інформаційній базі та розвиненій системі прогнозування;

- розробку і реалізацію програм збереження і стабілізації роботи галузей економіки, стимулювання інвестиційних проектів, спрямованих на створення нових робочих місць;

- залучення і стимулювання участі роботодавців у підготовці кадрів, удосконалення галузевої системи підготовки кадрів робітничих професій та післядипломного навчання; відпрацювання механізмів закріплення та забезпечення роботою молодих спеціалістів;

- залучення місцевих органів влади до розробки програм підготовки робітників та фахівців за професіями, необхідними підприємствам, з урахуванням відсотків міграції, ротації, демографії випускників навчальних закладів;

- запровадження галузевих і кваліфікаційних вимог та нормативів з регулювання заробітної плати та забезпечення оптимізації міжпрофесійної, міжкваліфікаційної, міжпосадової та міжгалузевої диференціації заробітної плати;
- побудову національної системи стандартів управлінської діяльності;
- розробку нових вимог до структури та якості кадрового потенціалу промислового сектору на основі міжнародних стандартів;
- формування державного замовлення на підготовку спеціалістів з інноваційного менеджменту підприємницької діяльності у сфері інвестування інноваційних проектів і програм, маркетингу інноваційного продукту та продукції, трансферу технологій, захисту інтелектуальної власності та інших перспективних професій.

Призначення на урядові та вищі державні та публічні посади «згідно з лідерськими якостями», проте абсолютно нових людей без досвіду роботи, спеціальних знань, по без відповідних займаній посаді освіти. Добре чи Погано?

Реалізація наданих пропозицій дозволить підвищити ефективність управління персоналом; удосконалити використання трудових резервів, формування та реалізацію кадрової політики як на державному рівні, так і на рівні окремого підприємства.

Список використаних джерел

1. Дуданов, Е. И. Социальные условия реализации кадрового потенциала промышленных предприятий: дис. канд. соц. наук / Е. И. Дуданов. — Пенза, 2011
2. Коул Дж. Управление персоналом в современных организациях / Дж. Коул. — М. : Вершина, 2004.
3. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навчальний посібник. Видання друге, перероблене й доповнене / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. — К. : «Кондор», 2005.
4. Сарапука О.В. Управління змінами кадрової політики торговельних підприємств в сучасних умовах /О.В.Сарапука. //Торгівля і ринок України: темат. зб. наук. праць – Вип.14, т.ІІІ – Донецьк : ДонДУЕТ, 2005

Мамедова Ірина Олексіївна
завідувач навчально-методичної лабораторії професійного розвитку педагогічних та науково-педагогічних працівників

Соколова Ельміра Тельманівна
методист навчально-методичної лабораторії природничо-математичних дисциплін, КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради

НОВІТНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Серед головних завдань закладу вищої освіти є створення управлінської системи з такою організацією освітнього процесу, який би максимально повно сприяв розвитку найціннішого ресурсу – наукових, науково-педагогічних та педагогічних працівників як продуктивно мислячих, творчих особистостей, сприяти самовдосконаленню, самореалізації, особистісному та професійному самовизначенню. Модернізація будь-якої освітньої ланки базується на ефективному управлінні персоналом, який здатний здійснювати організаційну, навчальну, наукову діяльність на рівні світових стандартів, готових до неперервного професійного зростання. Сучасний представник закладу вищої освіти має бути професійно компетентним, результативним, здатним мислити і діяти креативно.

У сфері управління будь-якою організацією проблема ефективного управління персоналом є найбільш актуальною. Управлінець в зв'язку зі своїми функціями повинен бути не лише керівником, менеджером, але і наставником, володіти різноманітними формами професійного навчання своїх співробітників. Тільки тоді ми можемо говорити про ефективне управління та розвиток колективу організації, особливо, коли дана організація здійснює наукову та педагогічну діяльність.

Процес організації системи управління персоналом закладу вищої освіти буде оптимальним та продуктивним за умови:

- здійснення діагностики рівня розвитку потенціалу співробітника (шляхом емпіричних досліджень);
- розробка індивідуалізованих карт науково-педагогічних та педагогічних працівників щодо формування професійної траєкторії;
- використання активних та інтерактивних форм командоутворення;
- залучення співробітників до вивчення та впровадження в практику роботи елементів інноваційних технологій;
- створення умов для самоосвіти, підвищення кваліфікації;
- створення комфортних умов щодо організації робочого місця;
- створення сприятливого психологічного клімату в колективі.

Діагностика професійного рівня науково-педагогічних та педагогічних працівників перш за все спрямована на задоволення освітніх, професійних потреб того, хто навчається, тому підґрунтям при прийнятті управлінських

рішень щодо організації заходів розвитку потенціалу співробітників виступають наступні принципи [2, с. 68]:

1. Принцип пріоритету самостійності навчання, коли самостійна діяльність є одним з основних видів навчальної роботи співробітників. Під самостійною діяльністю розуміємо не лише самостійну роботу як вид навчальної діяльності, а і самостійне здійснення організації, планування, вибору видів свого професійного зростання;

2. Принцип спільної діяльності, який передбачає діяльність кількох працівників з питань організації, планування та корекції процесу побудови індивідуальної професійної траєкторії;

3. Принцип опори на досвід керівників закладу вищої освіти, їх професійні здобутки, життєві та фахові компетенції;

4. Принцип усвідомленості побудови професійного розвитку, який передбачає усвідомлення і осмислення співробітниками цілей та практичного спрямування цього процесу;

5. Принцип діагностичності, який передбачає корекцію форм роботи з урахуванням результатів моніторингу діяльності науково-педагогічних та педагогічних працівників у відповідності до потреб;

6. Принцип рівневої диференціації відображає рівень володіння фаховими навичками, відповідність майстерності кваліфікаційним характеристикам;

7. Принцип індивідуалізації розвитку кар'єрного та професійного зростання впливає з рівневої диференціації та передбачає підбір форм та методів управління персоналом у відповідності до індивідуальних потреб;

8. Принцип системності полягає у відповідності між цілями, змістом, формами, методами, засобами самореалізації, узгодженості та систематичності освітньої діяльності.

9. Принцип актуалізації результатів, суть якого у практичній реалізації навичок, здобутих у процесі самопроекування;

10. Принцип ефективності зводиться до того, щоб надати працівникам певної творчої свободи вибору цілей, змісту, форм, джерел, місця навчання, стажування та самооцінки;

11. Принцип розвитку освітніх потреб, основне завдання якого - стимулювати працівників до пошуку, спонукати до постійної потреби в самовдосконаленні, самоосвіті, підвищенні майстерності.

Реалізація сучасних підходів до організації управління персоналом потребує від керівного складу системної науково-дослідницької роботи з виявлення проблем, їх глибокого аналізу, пошуку шляхів вирішення та створення стратегії роботи з подолання недоліків. Для лідера закладу освіти – це творчий та специфічний процес, який потребує від нього відповідної професійної підготовки, знань, умінь та навичок творчого науково-дослідницького мислення, глибокого розуміння суті змісту освіти. Це - інтелектуально-творча діяльність з науково-методичного забезпечення професійного розвитку науково-педагогічних та педагогічних працівників, впровадження інноваційних технологій та нових ідей у викладацьку практику та сферу наукових досліджень.

Одним з інноваційних підходів до управління персоналу є делегування повноважень, який виступає важливим елементом «менеджерського важелю».

Цей підхід значно підвищує результативність, розкриваючи потенціал кожного окремого працівника. Для встановлення адекватного підходу делегування необхідно встановити стандарти якісної роботи. Як зазначав Вільям Едвардс Демінг, для підвищення результативності управління потрібно особливу увагу приділяти мотивації співробітників, яку визначати через встановлення чіткої мети, завдань та сфери результатів, критеріїв вимірювання, визнання якісної роботи [1, с. 36]. За умов дотримання цієї формули, працівники почуватимуться переможцями, а керівник отримує подвійний інструмент контролю сфер головних результатів разом із високими стандартами якості, можливість створити команду справжніх професіоналів.

Таким чином, успішність управління персоналом закладу вищої освіти залежить від поступового і систематичного підвищення рівня морально-етичних норм комунікації, створення сприятливого середовища для професійного зростання, саморозвитку працівників та височайшого професіоналізму керівника закладу вищої освіти.

Список літератури:

1. Брайан Трейсі. Делегування та керування. Харків: Книжковий Клуб «Клуб сімейного дозвілля». 2020. 128 с.
2. Laloux F. Reinventing organizations: A guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness. Brussels: Nelson Parker. 2014. 384 p.

ДОКУМЕНТОВАНА МЕТОДИКА ОЦІНЮВАННЯ МІСЦЕВИХ ФІНАНСІВ У СИСТЕМІ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Стандартизація управлінських процесів посідає чільне місце в підвищенні їхньої якості та оперативності, незалежно від того, хто виконуватиме ту чи іншу функцію. Такі кроки спрямовані на мінімізацію ризиків невиконання поставлених завдань у разі зміни виконавців з різних причин (відпустки, звільнення, лікарняний тощо).

В системі управління місцевими фінансами обсяги, якість і рівень використання активів територіальної громади забезпечують можливості поточної і стратегічної продуктивної діяльності органів місцевого самоврядування та розвитку громад. А відтак, у органів місцевого самоврядування має бути повна, якісна, своєчасна інформація про їх стан, динаміку змін, темпи оновлення, потужність.

Завдання по оцінюванню результатів управління місцевими фінансами пропонуємо виконувати за методикою «Організація процесу оцінювання фактичного стану фінансових ресурсів та якості управління ними» у відповідності до вимог ISO 9001:2015. Вона встановлює послідовність та порядок виконання процедур, технології методів і інструментів оцінювання, як складової стандартів якості управління.

Призначення стандартів, як зазначає Т. Маматова, виявляється в тому, що стандарти у сфері систем управління якістю спрямовуються на вирішення об'єктивно існуючих економічних проблем [3, с. 137]. Так, наприклад, стандарт ISO 9001:2015 [2] містить вимоги, а стандарт ISO 9004:2018 [1] орієнтований на управління з метою досягнення сталого успіху організації.

Вимоги такої документованої методики обов'язкові для виконання персоналом профільного структурного підрозділу органу місцевого самоврядування та працівників, відповідальних за роботу місцевими фінансами у виконавчих органах місцевої ради (самостійних підрозділах) для забезпечення кваліфікованими кадрами.

Метою процесу є: забезпечення реалізації системи управління місцевими фінансами; здійснення аналітичної та організаційної роботи з муніципального фінансового менеджменту; задоволення потреби у місцевих фінансових ресурсах та їх ефективне використання; забезпечення документального оформлення оцінювання стану місцевих фінансів та якості управління ними.

Виконавцем процесу визначаємо керівника структурного підрозділу виконавчого комітету органу місцевого самоврядування за напрямом місцеві бюджети та фінанси (керівник процесу). Співвиконавці процесу – заступники голови місцевої ради, керівники інших виконавчих органів ради.

Запропонована документована методика побудована на основі процесного підходу на включає такі підпроцеси:

1. Опрацювання інформаційних потоків та розподіл завдань;
2. Прийом, розгляд завдань та підготовка інформації;
3. Узагальнення отриманих відомостей та підготовка аналітичної довідки;
4. Ухвалення управлінського рішення;
5. Реалізація управлінського рішення.

До вхідних потоків інформації відносимо: структурні підрозділи органу місцевого самоврядування, розпорядників бюджетних коштів, територіальні органи профільних міністерств, структурні підрозділи обласної державної адміністрації, обласної ради. Це: нормативно-правові акти, інформаційно-аналітичні записки, звіти.

Вихідні потоки формують: керівник органу місцевого самоврядування та його заступники, керуючий справами виконавчого комітету місцевої ради. Зміст потоку – інформація про прийняття управлінського рішення.

Серед показників якості управлінського процесу виокремлюємо: оперативність аналізу (період від фактичного надходження інформації до отримання результату її аналізу) та результативність процесу (висновки та ухвалені управлінські рішення на основі аналізу).

Організація підпроцесу підготовки інформації передбачає такі етапи:

1. Опрацювання доручення керівництва щодо оцінювання фактичного стану фінансових ресурсів та якості управління ними.

2. Аналіз результатів економічної діяльності регіону. Здійснюється аналіз індексів росту (приросту) ВРП та ВРП на душу населення у динаміці не менше, ніж за три роки.

3. Визначення рівня самостійності місцевих бюджетів. Розраховується вертикальний дисбаланс як питома вага трансфертів з державного бюджету в загальному обсязі місцевих бюджетів.

4. Аналіз тенденцій і динаміки процесів формування фінансових ресурсів (дохідної частини місцевих бюджетів). Здійснюється у розрізі основних джерел надходжень не менше, ніж за три роки. Розраховуються індекси росту (приросту) доходів місцевих бюджетів та питома вага дохідних джерел видатків у загальному обсязі доходів, рівень виконання плану. Індекс приросту рекомендуємо розраховувати для основних видів надходжень (податкових, неподаткових, доходів від операцій щ капіталом); джерел надходжень (податок на доходи фізичних осіб, плата за землю, податок на прибуток підприємств, податок на нерухоме майно, єдиний податок, власні надходження бюджетних установ, екологічний податок); обсягів загального та спеціального (у тому числі бюджет розвитку) фондами. Аналіз структури доходів місцевих бюджетів у динаміці дає змогу визначити, які з частин фінансового потенціалу задіяні максимально, а які практично не використовуються і відповідно мають ще нерозкриті можливості. Для цього розраховується питома вага основних джерел надходжень до місцевих бюджетів; питома вага доходів спеціального фонду в доходах місцевих бюджетів (без трансфертів); питома вага бюджету розвитку в доходах місцевих бюджетів (без трансфертів).

5. Аналіз структури і раціональності розподілу видатків місцевих бюджетів. Здійснюється згідно з функціональною, економічною, програмною

класифікацією видатків не менше, ніж за три роки. Вивчаються зміни динаміки та структури видатків за системою показників.

6. Оцінювання ефективності використання власності територіальної громади. Аналізується діяльність в муніципальному секторі (підприємства комунальної власності, земельні ресурси, нерухоме майно).

7. Моніторинг альтернативних форм фінансування проектів розвитку. Здійснюється моніторинг використання цільових фондів розвитку, запозичення, гарантії.

Підпроцес узагальнення отриманих відомостей та підготовка аналітичної довідки передбачає: узагальнення підготовленої економістами інформації; опрацювання узагальненої інформації та формування висновків; формування аналітичної довідки про стан місцевих фінансів та якості управління ними.

Список літератури

1. ДСТУ ISO 9001:2015 Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2015, IDT). – Режим доступу : http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page?id_doc=64013

2. ДСТУ ISO 9004:2018 (ISO 9004:2018, IDT) Управління якістю. Якість організації. Настанови щодо досягнення сталого успіху. – Режим доступу : http://document.ua/upravlinnja-jakisty_-jakist-organizaciyi_-nastanovi-shodo-d-std41330.html.

3. Маматова Т. В. Міжнародні стандарти на системи управління як складова механізму забезпечення сталого розвитку територій / Т. Маматова // Сталий розвиток територій: проблеми та шляхи вирішення : матеріали VI міжнар. Наук.-практ. конф., Дніпропетровськ, 09 жовт. 2015 р. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2015. – С. 136 – 138.

Прихода Микола Олександрович,
*слухач групи ПУз-25 Львівського регіонального інституту державного
управління Національної академії державного управління при Президентові
України*

Калашник Надія Сергіївна
*доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри
регіонального управління та місцевого самоврядування ЛРІДУ НАДУ*

ТЕХНОЛОГІЇ ДОБОРУ КАДРІВ НА СЛУЖБУ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Формування демократичного суспільства та розбудова ефективної демократичної держави потребує реформування всіх складових публічного управління, забезпечення змістовного взаємозв'язку суспільних реформ і конкретних управлінських інновацій, інституційної спроможності для виконання нових функцій і завдань, урахування здобутків світової спільноти щодо розвитку демократії. Водночас аналіз наукової літератури з публічного управління щодо проблем кадрової політики на публічній службі, зокрема в органах місцевого самоврядування, дає підстави стверджувати про низький рівень застосування в органах публічної влади сучасного досвіду роботи з добору і розстановки кадрів, який властивий та широко впроваджується на підприємствах приватного сектору.

Нині в Україні добір персоналу публічної служби проходить у відповідності до нормативно-правових актів і повинен забезпечувати ефективність роботи органів виконавчої влади за рахунок високої кваліфікації державних службовців, їх мотивації до сумлінного виконання службових обов'язків [1, 2]. Процес добору персоналу в залежності від його статусу має свою специфіку, проте це не заважає виділити загальні його етапи рис. 1.

Існує чотири основних методи підбору персоналу, вони мають свої переваги і недоліки та застосовується в залежності від цілей підприємства: масовий підбір (застосовується, коли потрібно знайти, підібрати і найняти велику кількість співробітників одночасно), зовнішній (реалізовується завдяки кадровим агентствам та центрам зайнятості), внутрішній (здійснюється всередині підприємства за допомогою відділу кадрів) та дистанційний (використовуються сучасні інформаційні технології, різні канали зв'язку Інтернет) [5]. Не існує універсального методу добору персоналу, тому при виборі методу пошуку працівників необхідно виходити з позиції і посади, з положення справ підприємства, з терміновості вакансії і ситуації на ринку праці.

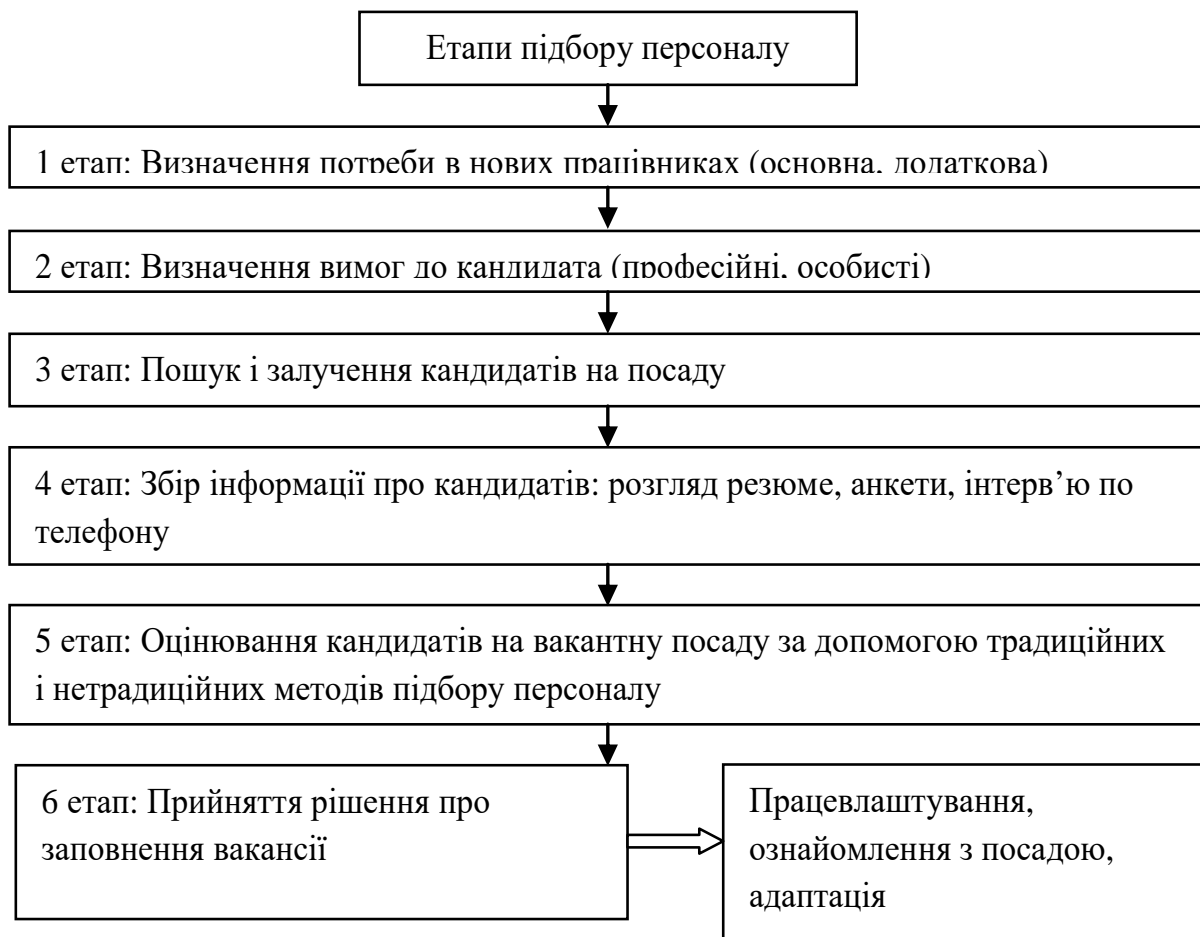


Рис. 1. Етапи підбору персоналу [3]

Проте, суспільний розвиток, активний відтік кадрів з публічної служби, поступове зниження престижності публічної служби, як професійного виду діяльності, недостатній рівень оплати праці у поєднанні з вимогами, які весь час зростають, тощо вимагають розширення вже існуючих методів добору кадрів. Саме тому все більш популярними стають нестандартні методи підбору персоналу, зокрема й на посади публічної служби. Нестандартні методи підбору персоналу передбачають проведення не зовсім звичайної співбесіди з претендентом, дозволяють оцінити гнучкість мислення кандидата, перевірити його кмітливість, оцінити здібності до творчості, нарешті, перевірити його вміння працювати під тиском, що важливо в умовах конкурентного середовища, публічності, роботи в умовах «ефекту акваріуму». Такий підхід жодним чином не нівелює необхідність звичних для нас методів підбору кадрів, а саме перевірки знань, компетентностей, збір інформації тощо. Нестандартні методи підбору персоналу на публічній службі є, скоріш, додатковою складовою процесу добору персоналу з метою упевнитися, що кандидат на посаду відповідає не тільки формальним вимогам, а здатний витримати складнощі, які висуває перед ним сама сутність публічної служби, виконувати посадові обов'язки найкращим чином, при цьому бути стійким до негативних впливів

Застосування нестандартних методів добору персоналу має свої особливості та потребує дотримання певних умов під час процесу добору. Стисло охарактеризувати нестандартні методи добору персоналу та умови їх застосування можна виклавши їх у таблиці (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

Види нестандартних методів підбору персоналу[4]

Види інтерв'ю	Характеристика	Умови застосування
Case-інтерв'ю	Оцінка комунікабельності та винахідливості здобувача	Застосовується для визначення ступеня конфліктності, агресивності майбутнього співробітника, а також його схильність до переадресації відповідальності, так як при вирішенні кейса людина зазвичай показує зручну для себе модель поведінки в складній ситуації
Проективне інтерв'ю	Оцінка індивідуального сприйняття будь-якої певної задачі, поставленої перед кандидатом на посаду	Проектні питання використовуються на співбесіді тоді, коли роботодавці хочуть з'ясувати погляди претендента, його переваги, цінності, способи взаємовідносин, і те, що його мотивує
Провокаційне інтерв'ю	Ґрунтується на попередній відмові претендентові в роботі і проведення оцінки його подальшої поведінки	Доцільно застосовувати в рідкісних випадках, воно може бути виправдано для таких фахівців, яким необхідна психологічна витримка і гарт
Brainteaser-інтерв'ю	Кандидат на посаду зобов'язаний вирішити логічну задачу або відповісти на нестандартні питання	Brainteaser- інтерв'ю підходить для професій, в яких важлива креативність людини, наприклад, для менеджерів по рекламі, піар-менеджерів, аудиторів, програмістів і інших представників розумової праці
Стресове інтерв'ю	Проводиться в незвичайному місці або в процесі співбесіди претендентові задаються несподівані питання	Призначено для тих, хто в процесі роботи стикається зі стресом і повинен вміти правильно на нього реагувати, тобто виявляти такі якості, як стресостійкість, вміння грамотно вести себе в конфліктних ситуаціях, вміння продуктивно розподіляти увагу.

Наголосимо, що нестандартні методи сьогодні частково застосовуються лише підчас добору кандидатів на посади топ-менеджерів державних підприємств або посад топ-політикуму. До перелічених методів ще додається й перевірка на поліграфі. Щодо посад в органах місцевого самоврядування, то перелічені методи до кандидатів не застосовуються.

Аналіз добору кадрів на службу в органи місцевого самоврядування виявив низку причин неефективності управління людськими ресурсами в сфері публічної служби в Україні, зокрема: непрозорість системи управління персоналом та проблема корупції посадовців, низька інституційна спроможність кадрових служб, відсутність дієвих механізмів здійснення ротації персоналу та умов для постійного професійного розвитку без відриву від роботи, відсутність єдиних основ стратегічного планування діяльності в органах влади з орієнтацією на досягнення очікуваних результатів, недостатня якість та доступність державних послуг фізичним та юридичним особам, що підсилює негативне сприйняття усієї системи державного управління, формальне використання процедур оцінювання діяльності публічних службовців та їх низький вплив на проходження служби, а також підвищення результативності діяльності публічних службовців, відсутність єдиних критеріїв оцінки; неефективність класифікації посад публічних службовців, яка не відображає відмінностей їх роботи та, відповідно, слугує причиною невідповідностей в оплаті праці.

Задля можливості застосування нестандартних методів добору персоналу під час добору кадрів в органи місцевого самоврядування, ці питання необхідно доопрацювати в чинному законодавстві та нормативних актах з метою уточнення проведення процедур добору відповідно до сучасних ефективних технологій, що вже давно застосовуються як у відомих успішних зарубіжних і вітчизняних приватних структурах, так і в державних органах влади розвинених країн.

До застосування нестандартних кадрових технологій мають бути готові не тільки кандидати на посади, але й і ті особи, які здійснюють добір персоналу. Магістральним напрямом покращення ефективності добору кадрів на службу в органах місцевого самоврядування є запровадження сучасних кадрових технологій. Насамперед, слід забезпечувати безперервне підвищення рівня професійної компетенції керівників/працівників кадрових підрозділів шляхом проведення для них постійно діючих тематичних семінарів-тренінгів, спрямованих на оволодіння навичками сучасних технологій менеджменту персоналу. Доцільним було б систематичне забезпечення кадрових служб (або осіб на які покладені ці повноваження) відповідною нормативною та методичною літературою. Професійна підготовка працівників кадрових служб органів влади на навчання до Національної академії державного управління при Президенті України та її регіональних інститутів за спеціальностями галузі знань «публічне управління» за новою спеціалізацією «організаційно-кадрова робота», вважаємо, дозволить мати професійний корпус кадрових працівників (або сформує необхідні компетентності особам на виборних посадах, на яких покладені ці обов'язки), які володіють новітніми кадровими технологіями на службі в органах місцевого самоврядування.

Корисним, на нашу думку, є також визначення критеріїв оцінки ефективності роботи кадрової служби та запровадження для осіб при прийомі на роботу до кадрових служб органів влади спеціалізованих тестів та особливих кваліфікаційних вимог. Таким чином, з метою підвищення ефективності діяльності кадрових служб органів місцевого самоврядування необхідно: запровадження ефективних технологій і сучасних методів кадрової роботи, спрямованих на підвищення професійної компетентності, мотивації посадовців;

комплексний підхід до планування роботи з кадрами з урахуванням діяльності відповідного органу місцевого самоврядування.

Список використаних джерел:

1. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 07.06.2001 № 2493-III [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2493-14>.

2. Постанова КМУ «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців» від 15.02.2002 року № 169 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2493-14>.

3. Армстронг, М. Практика управління людськими ресурсами / М. Армстронг ; под. ред. С. К. Мордвинова ; пер. с англ. – 8-е изд. – СПб. : Питер, 2008. – 832 с.

4. Бармакова Н. Сучасні методи підбору персоналу [Електронний ресурс] / Н.Бармакова // HR-Portal. – 2012. – Режим доступу до ресурсу: <http://hr-portal.ru/article/sovremennye-metody-podborapersonala>.

5. Гончарук Н. Добір як кадрова технологія формування управлінської еліти: досвід Франції / Наталія Гончарук, Інна Сурай // Актуальні проблеми європейської та євроатлантичної інтеграції України : матеріали 8-ї регіон. наук.-практ. конф., Дніпропетровськ, 19 трав. 2011 р. / за заг. ред. Л. Л. Прокопенка. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2011. – С. 159–161.

ЗМІЦНЕННЯ ДОВІРИ МІЖ ГРОМАДСЬКІСТЮ ТА ОРГАНАМИ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В ЄВРОПЕЙСЬКИХ КРАЇНАХ

Довіра до публічної влади в сучасних умовах в Україні – це стержень розвитку держави. Довіра – це перший прояв, що виконується зобов'язаннями, які взяті владою. Коли бездіяльність влади породжує паніку, а підігрівання на емоціях людей породжує хаос для відволікання уваги громадян від протягування непопулярних, а іноді і нищівних законів і рішень влади; маніпуляції і прояв стурбованості, та одні тільки наміри – ось що вбиває довіру до влади. Довіра пов'язує пересічних громадян з політичними інститутами, підвищуючи як легітимність, так і ефективність цих інститутів, оскільки, за твердженням С. Білошицького, успішне функціонування ліберально-демократичного режиму неможливе без високого рівня довіри громадян до інститутів політичної влади [1, с. 56]. У довірі насамперед закладена відповідальність влади перед суспільством, тому в Україні стійко тримається дуже низький, можна сказати найнижчий у Європі рівень довіри до політиків і владних інституцій.

Виникає питання: а чи не могли б громадяни якийсь час зачекати, кредитувавши урядовим інституціям трохи більше довіри на перехідний час, щоб ті зміцнилися та отримали змогу «справитися» зі складнощами процесу реформування українського суспільства? Як видно з виступів керівників держави, саме цього вони очікують від громадян. Однак їхні рейтинги показують, що кредит довіри громадян до цих політиків та інституцій, які вони представляють, практично вичерпаний [3]. Виходить, що взаємні очікування не справджуються, бо творенню суспільства в нашій країні, як суспільства довірчих відносин, заважає не тільки несправедливий перерозподіл економічних благ і ресурсів, розрив життєвого рівня населення, але і концентрація політичної влади в державі в руках конкуруючих олігархічних кланів. У даний час можна констатувати, що у населення немає відчуття безпеки (емоційної, моральної, етичної, матеріальної) при прояві довіри до органів публічного управління. Саме від здатності владних структур відповідати на очікування громадян на захист, допомогу, підтримку в складних життєвих ситуаціях залежить кредит довіри до влади. Водночас, у громадян має з'явитись, а потім і закріпитись потреба і здатність довіряти представникам та інституціям влади. Для цього потрібні значні накопичення соціального капіталу, який виникає в мережах довіри громадянського суспільства.

Довіра набуває цінності саме як соціальний капітал, який дозволяє тримати стабільну ситуацію при проведенні реформ, необхідних для розвитку суспільства. Простір довіри зростатиме, а довіра буде більш стійкою, якщо в суспільстві сформується політичний капітал, який є передумовою політичної довіри і стабільності саме тому, що утворюється шляхом накопичення позитивних ставлень і взаємодій двох сторін - суспільства і політичної влади упродовж тривалого часу [4].

Формуванню довіри до органів влади в Європейському Союзі сприяє закріплення в Договорі про Європейський Союз і Договорі про функціонування Європейського Союзу партиципативного механізму. Додатковий внесок у створення чіткої правової бази залучення громадян до участі в політичному процесі зробила Європейська ініціатива прозорості та нормативні положення, що регулюють порядок лобіювання.

Також Рада Європи розробила додаткові документи спрямовані на зміцнення довіри, які відкривають можливості для ширшого взаємного визнання та посилення співробітництва між сторонами, зокрема це «Керівні засади розвитку та зміцнення НПО в Європі», «Рекомендації щодо правового статусу неурядових організацій в Європі», а також «Кодекс передової практики громадської участі у процесі прийняття рішень», ухвалений у жовтні 2009 р.

У більшості європейських країн вже багато років спостерігається тенденція до розширення участі громадян у прийнятті рішень як на центральному, так і місцевому рівнях. При цьому все частіше громадяни та інші зацікавлені суб'єкти залучаються до процесу розробки не тільки підзаконних актів, але і проектів законів. Громадянські саміти, громадські журі, електронні петиції, громадські форуми та інструменти оцінки державної політики належать до основних механізмів, за допомогою яких влада прислухається до голосу народу.

Зміцнення довіри між державою та організаціями громадянського суспільства досягається через діяльність моніторингових органів громадянського суспільства на міжнародному рівні: Комітети громадянського суспільства ПРООН, Економічна і соціальна рада ООН, Європейський економічний і соціальний комітет. У державах-членах ЄС широко розповсюджена практика створення органів, які складаються з представників організацій громадянського суспільства, контролюють імплементацію державної політики і беруть участь у її формуванні. Приклади таких органів можна знайти в Ірландії, Болгарії та Словенії.

На місцевому рівні широко розвивається співробітництво громадян з органами місцевої влади, завдяки якому громадяни можуть сказати своє слово про розвиток середовища, в якому вони живуть. Місцеві «Стратегічні партнерства» (Великобританія) і партиципаторний бюджетний процес (Іспанія, Бельгія, Італія, Німеччина, Франція, Португалія, Данія, Нідерланди, Великобританія) є одними з найкращих практичних методів зміцнення довіри між місцевою владою та громадянами [5].

Можна стверджувати, що взаємодія органів влади з громадськістю має значний вплив на розвиток довіри до публічної влади. Оптимальна взаємодія влади з громадськістю досягається саме через формування ефективної системи комунікації із залученням громадян до прийняття рішень через механізм громадських обговорень, адже рішення, які стосуються громадськості та приймаються за їх участю, мають значно вищий ступінь довіри [2].

Отже, як показує європейський досвід, шляхом залучення громадськості до активного діалогу та співпраці з органами публічної влади забезпечується розвиток довірчих відносин між владою та органами громадянського суспільства.

Список використаної літератури

1. Білошицький С. Криза довіри громадськості до представників політичних інститутів [Текст] / С. Білошицький // Політичний менеджмент. – 2009. – №2. – С.5–66.
2. Башук А. Категорія довіри в системі комунікацій державної влади. Інформаційне суспільство Випуск– 2016. - №24 – С.30-38.
3. Зеленько Г. Подолання кризи інституційної довіри як передумова розвитку соціального капіталу / Г. Зеленько [Електронний ресурс]. – 2019. – Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/334250269_Galina_Zelenko_TITUCIJNI_DOVIRI
4. Колодій А. Соціальний і політичний капітал та їх вплив на довіру до публічної влади / Антоніна Колодій [Електронний ресурс]. – 2016. – Режим доступу: political-studies.com/?p=1481.
5. Лаба О. Міжнародна практика заходів, спрямованих на зміцнення довіри між державою та організаціями громадянського суспільства / О. Лаба // Історико-правовий часопис. – 2013. – №2 – С.42 – 47.

**ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ
ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД**

СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ АГРОПРОМИСЛОВИМ СЕКТОРОМ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Аграрний сектор економіки України – одна з найважливіших сфер, котра забезпечує продовольством населення, а також постачальником сировини для промисловості. За останні роки спостерігається інституційний застій, що призвів до проблем подальшого розвитку національного аграрного сектору, а саме – недостатнього інституційного забезпечення.

Виклад основного матеріалу. Для забезпечення ефективного розвитку аграрної сфери інституційний механізм регулювання, а саме сукупність нормативно-правових актів, правил, норм, традицій, державних інститутів, які втілюють на практиці державну інституційну політику національної економіки, має вирішальне значення.

Аграрний сектор має певні особливості, зокрема: низьку інвестиційну привабливість та високі ризики, порівняно з іншими галузями вітчизняної економіки. Тому регулювання економічної діяльності держави повинно спрямовуватися на підтримку галузі. Це зайнятість сільського населення та забезпечення нормальних умов проживання, виробництво продуктів харчування для продовольчої безпеки держави, вирішення екологічних питань та ін. Тобто, державна підтримка аграрного сектору не обмежується лише підприємницькою діяльністю. Механізми даної підтримки є досить різноманітними: починаючи зі створення сприятливих умов господарювання і закінчуючи дотаціями та субсидіями. Вступивши до Світової організації торгівлі, Україна скорочує перелік заходів прямої підтримки, прийнявши внутрішні стандарти організації, що не сприяє розвитку вітчизняного аграрного сектору, оскільки фермерські та домашні господарства залежать від державних дотацій.

Регулювання є опосередкованим впливом держави на соціально-економічні процеси: закони і нормативні акти, підтримка певного цінового, кредитного і податкового механізмів: квотування експорту та імпорту, стимулювання ініціативи об'єктів управління тощо. Основними методами державного регулювання розвитку аграрного сектору України є фінансово-економічні, організаційно-адміністративні, інституційно-правові та соціально-психологічні [3]. Адже, система державного регулювання має бути механізмом поєднання прогнозування, забезпеченням виконання розроблених програм і системи захисту сільськогосподарських товаровиробників та українських продовольчих і сировинних ринків.

З метою соціально-економічного розвитку сільських територій регіональній владі слід стимулювати розвиток фермерства за рахунок коштів місцевих бюджетів. Спрямовувати ці кошти слід на будівництво об'єктів виробничого та невиробничого призначення, житла, проведення землеустрою, створення ринкової інфраструктури [6].

Основні напрями регулюючого впливу на розвиток агропромислового комплексу:

- регулювання попиту і пропозиції;
- стимулювання науково-технічних розробок і індустріалізації агропромислового господарства;
- створення територіальної соціальної інфраструктури;
- формування системи інформаційного забезпечення суб'єктів господарювання;
- сертифікація сільськогосподарської продукції і т.п.

У теорії аграрних процесів країн світу державне регулювання – це логічний та історичний рівень розвитку сільського господарства і відносин між різними власниками [7].

Головною економічною метою аграрної політики є розбудова стабільного, орієнтованого на експорт та конкурентноспроможного на зовнішніх ринках сектору економіки та створення для цього відповідних організаційно-економічних умов.

Формуванню ринкових засад в Україні сприятиме розвиток висококонкурентного ринку сільськогосподарської продукції, ринків праці та землі, а також можливостей фінансово-кредитного забезпечення. Державна аграрна політика повинна здійснюватися на основі рівноправного доступу до інформації, вільного ціноутворення з поєднанням державного регулювання та посилення антимонопольного контролю за цінами на матеріально-технічні ресурси, енергоносії і послуги, що використовуються сільськогосподарськими товаровиробниками.

Механізми державної аграрної політики повинні забезпечувати розвиток селянських господарств, фінансування виробничої і соціальної інфраструктури, пільгового кредитування і страхування сільськогосподарської діяльності, впорядкування системи оподаткування. Важливо досягти оптимальної взаємодії використання ринкових відносин і раціонального втручання держави у сферу сільського господарства. Вплив аграрного сектору на формування конкурентної позиції національної економіки на світовому ринку є суттєвим з огляду на складну економічну та політичну ситуацію в Україні [8].

Недосконалість інституційних засад в інноваційній складовій аграрної сфери впливає на рейтинги України у міжнародному середовищі. Для визначення загального рейтингу країни з різних складових доцільно застосування рейтингування міжнародних агентств, які позиціонують Україну в таких рейтингах:

- Глобальний індекс конкурентоспроможності (GCI) [9];
- Глобальний індекс інновацій (GI) [10];
- Рейтинг інноваційних економік (BI) [1].

Політика ЄС має ефективний характер завдяки постійному фінансуванню інноваційної діяльності, систематизованій нормативно-правовій базі, що гарантує захист права власності і зменшує ризикованість інвестицій у цей вид діяльності та злагоджений механізм впровадження інновацій.

Успішна реалізація державної політики щодо управління розвитком аграрним сектором передбачає виконання комплексу завдань:

- приведення норм вітчизняного права, що регулюють відносини в аграрній сфері, до вимог європейського законодавства;
- демонополізація ринку агрохолдингами для забезпечення вільної конкуренції між економічними суб'єктами;
- покращення інвестиційного клімату в країні для залучення іноземних інвестицій в аграрний сектор економіки;
- запровадження державно-приватного партнерства для розвитку сільського господарства та відповідно й сільських територій;
- розвиток малих та середніх аграрних виробників;
- підтримка та стимулювання розвитку сільського господарства за рахунок фінансування державних цільових програм, пільгового оподаткування та кредитування, заходи у сфері валютного регулювання зовнішньоекономічних операцій тощо;
- запровадження новітніх технологій та модернізація обладнання, що дозволить отримати економічні вигоди як виробнику, так і споживачу сільськогосподарської продукції;
- проведення роз'яснювальної роботи щодо престижності професій у агропромисловому комплексі, переваг проживання в сільській місцевості тощо;
- посилення соціальної відповідальності аграрного бізнесу;
- збільшення бюджетного фінансування прикладних досліджень у галузі агропромислового виробництва та впровадження наукових розробок на практиці;
- організація підготовки та перепідготовки кадрів для потреб аграрного сектору економіки та інші. [12]

Незважаючи на системно важливу роль аграрного страхування і важливість його державної підтримки, існує безліч факторів, що стримують цей процес. [13]

Удосконалення державної політики в аграрній сфері з метою забезпечення його сталого розвитку передбачає реалізацію таких заходів:

- фінансово-економічне спрямування: надання інвестиційних коштів на фінансування структурних змін;
- регіональна фінансова допомога фермерським господарствам, щодо підприємницької діяльності на території з несприятливими кліматичними умовами для розвитку рослинництва, що спрямовані на підтримку саме тваринництва;
- бюджетна підтримка представників агробізнесу, діяльність яких відповідає екологічним стандартам;
- фінансування ресурсозберігаючих і екологічно чистих технологій у господарській діяльності;
- розширення напрямів бюджетної підтримки із забезпечення і підвищення родючості;
- розробка програми переходу до виробництва культур, які не виснажують ґрунт;
- усунення дисбалансу між розвитком галузей сільського господарства.

Основні напрями покращення агропромислового становища: [6]

1. Покращення умов функціонування вітчизняного аграрного бізнесу;

2. Розвиток самоуправління та саморегулювання на основі підвищення ролі громадських професійних організації (об'єднань галузевих товаровиробників) з передачею їм частини функцій існуючої системи державного управління;

3. Перерозподіл землі та майна, включаючи поглиблення відносин власності на землю та запровадження механізмів реалізації права на власність;

4. Приватизація переробних підприємств; реструктуризація підприємств та форм господарювання; розвиток кооперації;

5. Впровадження ринкових методів господарювання – менеджменту та маркетингу; державне регулювання аграрної економіки шляхом ефективнішого використання цінових важелів, фінансово-кредитної і податкової систем;

6. Розвиток ринків сільськогосподарської продукції, матеріально-технічних ресурсів та послуг;

7. Інтенсифікація і диверсифікація зовнішньоекономічної діяльності тощо.

Висновки. Отже, аграрний сектор сільського господарства має значний потенціал та перспективу для свого подальшого зростання, однак невирішені системні дисбаланси стримують його розвиток. Проте навіть за несприятливих умов аграрний сектор продовжує демонструвати прийнятні темпи розвитку, що є, в першу чергу, результатом проведених земельної та аграрної реформ.

Список використаної літератури

1. Bloomberg Innovation Index 2019. URL:<https://www.bloomberg.com/news/articles/2019-01-17/sweden-gains-south-korea-reigns-as-world-s-most-innovative-economies>.

2. Інфраструктура – це комплекс взаємопов'язаних обслуговуючих структур чи об'єктів. – Режим доступу: <http://poradumo.com.ua/50365-infrastryktyra-ce-kompleks-vzayemopoviazanihobslygovyuchih-stryktyr-chi-obyektiv.> <http://poradumo.com.ua/50365-infrastryktyra-ce-kompleks-vzayemopoviazanihobslygovyuchih-stryktyr-chi-obyektiv>].

3. Жемойда О.В. Державне управління у сфері сільського господарства: навч. посіб. / О.В.Жемойда; уклад. О.В.Ярошенко. – К.: НАДУ, 2018. – 56 с.

4. Закон України „Про схвалення Концепції розвитку фермерських господарств та сільськогосподарської кооперації на 2018-2020 роки” від 13 вересня 2017 р.

5. Закон України „Про схвалення Концепції Державної цільової програми розвитку аграрного сектору економіки на період до 2022 року.” URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1437-2015-%D1%80>.

6. Шпикуляк О.Г. Етапність інноваційного процесу та оцінка ефективності інноваційної діяльності // Економіка АПК, 2017. – № 12. – С. 109-116.

7. Юрчишин В.В. Деякі узагальнення і проблеми сучасної аграрної політики / В.В.Юрчишин // Економіка АПК, 2017. – № 4. – С.12-18.

8. Чернятіна В. Державне регулювання сталого розвитку сільських територій в Україні. Державне управління та місцеве самоврядування, 2017. – № 3(34). – С.122-127.

9. The Global Innovation Index 2019. URL:<https://www.globalinnovationindex.org/gii-2018-report#>.

10. The Global Competitiveness Report 2018-2019. World Economic Forum. Geneva. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2016-2017-1>.
11. Bloomberg Innovation Index 2019. URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2019-01-17/sweden-gains-south-korea-reigns-as-world-smost-innovative-economies>.
12. Украина на 42-м месте в рейтинге инновационных экономик мира. Как так вышло? // Офіційний сайт порталу Business Views. 2019. URL: <http://businessviews.com.ua/ru/economy/id/ukraina-na-42-m-meste-v-rejtinge-innovacionnyh-ekonomik-mira-kak-tak-vyshlo-1460>.
13. Лопатюк Р.І., Білецька Н.В. Забезпечення ефективного виробництва аграрних підприємств. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2015. – № 1. – С.189-193.

Венгринович Павло Михайлович
*слухач, Львівського регіонального інституту державного управління
Національної академії державного управління при президентіві України*

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ТА ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ ЖИТЛОВО- КОМУНАЛЬНОЇ СФЕРИ УКРАЇНИ

Важливість поточних і перспективних перетворень у ЖКГ, необхідність залучення масштабних інвестицій, пошук фінансових механізмів реформування житлово-комунального господарства зумовлюють необхідність опрацювання напрямків реформ та розробку більш досконалих методик оцінки ефективності фінансово-економічних інструментів.

Одним з найважливіших напрямків соціально-економічних перетворень сьогодні в Україні є реформування житлово-комунального господарства. Ця галузь – яскравий індикатор невирішених соціальних, економічних та технологічних проблем, котрі накопичувались роками. Подолання кризових явищ у сфері ЖКГ можливе за умови реалізації комплексу заходів для створення правових, економічних та організаційних передумов функціонування підприємств галузі в нових економічних умовах з урахуванням децентралізації.

Виклад основного матеріалу. Сьогодні ЖКГ переживає значні труднощі. Збільшується кількість старого та аварійного житлового фонду, матеріально-технічна база житлово-комунального господарства вкрай зношена, обладнання застаріле й енергозатратне. Фізичне та моральне старіння конструкцій і внутрішніх систем житлових будинків стало головною причиною зниження якості комунальних послуг, погіршення комфортності, надійності і безпеки умов проживання мешканців міста. З іншого боку, поганий фізичний стан внутрішньо-будинкових систем, низькі теплозахисні властивості огорожувальних конструкцій та відсутність у споживачів технічної можливості для керування споживанням теплової енергії призводять до невиправдано високого рівня обсягів споживання тепла і питної води.[1]

Основні проблеми, що існують в житлово-комунальній галузі: згубність загальної системи оподаткування для обслуговуючих організацій; застарілий житловий фонд; недостатнє бюджетне фінансування ремонту житлового фонду; пасивне ставлення мешканців до утримання приміщень загального користування та прибудинкових територій; низька ефективність роботи комунальних підприємств; недоступність ринку комунальних послуг для приватних структур; недосконалість тарифної політики держави. Незважаючи на високий рівень приватизації житла, питання організації обслуговування та експлуатації будинків, в яких приватизовані квартири, залишаються проблемними. Велика кількість дрібних власників, вимоги соціального захисту населення і обумовленість об'єктивними причинами неліквідності неподільного майна загального користування в житловому господарстві є тими стримуючими важелями для залучення зовнішніх фінансових ресурсів та не дозволяють використовувати механізм майнових гарантій повернення банківських кредитів і забезпечення економічних інтересів інвесторів. [2]

Відповідно збільшуються обсяги нарахувань по оплаті послуг за тепло для жителів, особливо гостро проявилось в умовах стрімкого зростання вартості енергоносіїв в Україні. Згідно ст. 16 Закону України „Про житлово-комунальні послуги”, [3] комунальні послуги повинні надаватися споживачеві безперервно. У той же час закон дозволяє місцевим органам виконавчої влади або органам місцевого самоврядування тимчасово визначати інші режими надання житлово-комунальних послуг з урахуванням технічних можливостей підприємств, кліматичних та інших місцевих умов.

З поширенням регіональних ініціатив з реформування галузі та активним залученням приватного сектора виникає потреба у впровадженні єдиних національних принципів та інструментів регуляторної політики в сфері житлово-комунального господарства. [2]

Відсутність єдиних національних принципів та інструментів регуляторної політики (щодо тарифоутворення, ліцензування та стандартизації) не дозволяє підвищити ефективність регіональної політики, з огляду на об'єктивні відмінності. При нестачі такої системи існує великий ризик хаотичних перетворень, результат яких в довгостроковій перспективі може виявитися неефективним.

Аналіз державного регулювання інвестиційних процесів в ЖКГ в Україні довів, що найважливішими передумовами стимулювання залучення інвестицій в галузь є вирішення питань власності, розробка системи менеджменту та системи фінансування. Для оцінки стану та перспектив інвестування житлово-комунального господарства доцільно запровадити практику розробки паспорту галузі в розрізі територій. Такий паспорт буде характеризувати сучасний стан та основні потреби кожної з підгалузей ЖКГ, зокрема в інвестиційних ресурсах.

Ключовою передумовою максимізації результативності системи управління (менеджменту) підприємств міського господарства, що надають ЖКП, є забезпечення адаптування їхніх організаційних структур управління (модифікація за умов необхідності на всіх стадіях, включаючи виробництво, транспортування, надання послуги) до мінливих факторів зовнішнього середовища та умов реформування і розвитку як в цілому сфері ЖКП, так і її окремих підгалузей.

Також серед заходів, спрямованих на вирішення перелічених проблем розвитку сфери ЖКП, першочергової реалізації на сьогодні потребує запровадження стимулюючого тарифоутворення (РАВ-регулювання) на послуги підприємств сфери, деякі елементи якого в поєднанні із методологією Cost+ запроваджено у Польщі, Угорщині, Литві, Естонії та більшості східноєвропейських країн ЄС. [4]

Це створить передумови економічного стимулювання залучення інвестицій для підвищення енергоефективності господарської діяльності підприємств міського господарства, що надають ЖКП, упровадження ними інноваційних енерго- і ресурсощадних технологій і, таким чином, – підвищення ефективності функціонування шляхом оптимізації операційних витрат, скорочення собівартості під час підвищення рівня якості та надійності надання послуг, а також відповідає ст. 1, 4, 8, 9, 13 Закону України „Про природні монополії” від 20.04.2000 № 1682-III (зі змінами та доповненнями) та

узгоджується із п. 25 Плану заходів з реалізації Національного плану дій з енергоефективності на період до 2020 р. [5]

На даний час ЖКГ знаходяться на межі кризового стану: підприємства галузі є збитковими, рівень зносу основних засобів становить 60-75%, втрати ресурсів і готової продукції сягають 35%, інвестиційні потреби задовольняються на 5-10%. Для виходу з кризового стану галузі ЖКГ необхідна підтримка як з боку держави (за рахунок оновлення законодавства, фінансування реформ, зменшення податкового навантаження), так і з боку бізнесу (через участь в технічному переоснащенні підприємств галузі, інвестування інноваційних проектів, організацію розрахунків та підвищення платіжної дисципліни споживачів послуг). [6]

Важливою складовою будь якої програми є фінансування її реалізації. Без масштабних інвестицій у цій сфері вагомих результатів не буде досягнуто. Тому залучення інвестицій з різних джерел дозволить стимулювати впровадження реформи. Такими джерелами можуть бути:

- кошти державного бюджету;
- кошти муніципалітетів, територіальних громад;
- кошти власників об'єктів;
- кредитні кошти банків;
- створення нових фінансових механізмів.

Залучення інвесторів, у тому числі іноземних вимагає сприятливого бізнес-середовища, адміністративного регулювання та прозорого законодавства. Однак нечітке формулювання державних програм та відсутність законодавчих гарантій приватним інвесторам, обмежує можливість використання інвестиційного ресурсу в ЖКГ. [7]

Інструментом рішення нагальних і гострих проблем повинні стати: система цільових програм, інвестиційний менеджмент та нові механізми управління. На сьогоднішній момент в реальній практиці організації підприємств ЖКГ та програмах їх розвитку не враховуються належним чином досягнення вітчизняної і світової економічної, менеджментської, правової, будівельної, житлово-комунальної, інформаційної, екологічної, енергетичної та транспортної науки.

Із поширенням регіональних ініціатив із реформування галузі та активним залученням приватного сектору виникає потреба в упровадженні єдиних національних принципів та інструментів регуляторної політики у сфері житлово-комунального господарства [8].

Альтернативним варіантом утримання та експлуатації житла, а також реалізації права громадян щодо їх участі у місцевому самоврядуванні є формування ОСББ як найбільш прогресивної форми самоорганізації громадян [9].

Ключовою особливістю реформування житлово-комунального господарства є активне делегування органам місцевої влади функцій регулювання та управління підприємствами. Нова структура управління та задекларована програмою реформування галузі політика залучення приватного сектору створює нові вимоги до системи державного регулювання природних монополій у сфері житлово-комунального господарства.

На сьогодні важливим напрямом реформи житлово-комунального господарства повинна стати демонополізація галузі, створення конкурентного середовища в системі управління та обслуговування житлово-комунальної сфери, що дасть змогу власникам житла і об'єктів комунального призначення вибирати того чи іншого суб'єкта управління, який зможе забезпечити необхідний рівень обсягів і якості робіт та послуг за найнижчими цінами.

Висновки. Отже, становлення ринкової, соціально та екологоорієнтованої економіки вимагає нових підходів до регулювання такої важливої сфери, як житлово-комунальна, через яку реалізуються інтереси кожної людини. Ця надзвичайно важлива галузь надає фізичним і юридичним особам необхідні житлово-комунальні послуги та забезпечує життєдіяльність усього суспільного організму. Оскільки житлово-комунальний сектор є ключовим елементом будь якої економічної системи, державне управління ним є складовою соціально-економічної політики, рушійна сила економічного зростання.

Список використаної літератури

1. Сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
2. Онищук Г. Економіка житлово-комунального господарства: нові підходи у формуванні цінової і тарифної політики // Економіка України, 2018. – № 7. – С.22-28.
3. Закон України „Про житлово-комунальні послуги” від 9 листоп. 2017 р. – № 2189-VIII // Відом. Верховної Ради, 2018. – № 1. – Ст. 1.
4. Modernising municipal infrastructure in Central and in the context of EU environmental policy: Schriftenreihe des Zentrums für Internationale Wirtschaftsbeziehungen der Universität Leipzig. Ed. by Cornelia Kunze and Thomas Lenk. 2019. – №26. – 133 p. URL: [https://www.dbu.de/OPAC/ab/DBU-Abschlussbericht -AZ-24550_19.pdf](https://www.dbu.de/OPAC/ab/DBU-Abschlussbericht-AZ-24550_19.pdf).
5. Закон України „Про природні монополії” від 20.04.2000 № 1682-III (зі змінами та доповненнями).– Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi.23>
6. Пакулін С.Л. Удосконалення державного регулювання розвитку житлово-комунального комплексу регіону // Вісник Дніпропетровського університету. – Серія „Економіка”, 2018. – Вип. 7(1). – С.17-22.
7. Інфраструктура – це комплекс взаємопов'язаних обслуговуючих структур чи об'єктів. – Режим доступу: [http://poradumo.com.ua/50365-infrastryktyra-ce-kompleks-vzayemopoviazanih obslygovyuchih-stryktyr-chi-obyektiv.](http://poradumo.com.ua/50365-infrastryktyra-ce-kompleks-vzayemopoviazanihobslygovyuchih-stryktyr-chi-obyektiv.): http://poradumo.com.ua/50365-infrastryktyra-ce-kompleks-vzayemopoviazanih_obslygovyuchih-stryktyr-chi-obyektiv].
8. Квасниця М.В. Проблеми реформування сфери житлово-комунальних послуг. Науковий вісник Херсонського державного університету, 2016. – Вип. 17. – Ч. 1. – С.90-93.
9. Закон України „Про загальнодержавну програму реформування і розвитку житлово-комунального господарства на 2009-2014 роки” від 11.06.2009р. №1511-VI// Відомості Верховної Ради України, 2009. – №46. – 512с.

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІНСТИТУЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ АГРОПРОМИСЛОВОЇ СФЕРИ УКРАЇНИ: ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ

Проблема інноваційного розвитку АПК України є дуже актуальною для наукових досліджень багатьох науковців та спеціалістів національної аграрної науки та практики. Сьогодні АПК України вважається локомотивом прогресу національної економіки, оскільки володіє величезним потенціалом конкурентоспроможності.

Зміни соціально-економічних відносин в агропромисловому виробництві, починаючи з 90-х років ХХ ст., характеризуються переходом економіки до постіндустріальної та зміною пріоритетів у системі чинників конкурентоспроможності. Разом з тим, не слід уникати кризових явищ, які склалися в АПК України, починаючи від матеріально-технічної до наукової бази. Крім кількісного зменшення матеріально-технічної бази спостерігається її моральне і фізичне старіння.

Виклад основного матеріалу. Сучасні тенденції в розвитку систем управління загалом можна охарактеризувати як зростання ролі якісних зрушень у розвитку виробництва, економіки та суспільства, загалом. Сутнісним проявом цих змін є висування людини в центр відтворювального процесу. Так, людський та інтелектуальний капітали стали домінуючими чинниками економічного розвитку – вони визначають темпи, рівень та якість розвитку як окремого підприємства, так і національної економіки. Проте однією з найскладніших проблем сучасного менеджменту є ефективне використання та подальший розвиток інтелектуального та управлінського капіталів.

Проблема інноваційного розвитку АПК України є дуже актуальною для наукових досліджень багатьох науковців та спеціалістів національної аграрної науки та практики.

Загалом як показують дослідження, тільки 10 % агроформувань України застосовують новітні технології, всі інші застосовують витратні технології, за яких витрати пального на 1 га сільгоспугідь перевищують аналогічні у розвинених європейських країнах у 2-3 рази. На поточний момент третина сільськогосподарських підприємств та фермерських господарств збиткова. [1]

За оцінкою експертів, на балансі національних підприємств частка інтелектуального капіталу не перевищує 1 %, тобто значна частина об'єктів інтелектуальної власності не врахована у господарській діяльності країни. В аграрному секторі ще менше, відсоток становить близько нуля. [2]

Отже, процеси трансформації вітчизняного агропромислового комплексу досі не завершено, що зумовлює необхідність дослідження соціально-виробничих відносин з метою створення передумов формування моделі інтелектуальної економіки в АПК України.

В умовах обмеженості власних фінансових ресурсів та інвестиційної кризи в Україні, іноземний капітал у формі прямих і портфельних інвестицій є одним із джерел фінансування, яке дає можливість покривати тимчасові потреби вітчизняного сільськогосподарського виробника у фінансах. Прямі іноземні інвестиції є найвигіднішим способом фінансування.

За період 2010-2019 років обсяги прямих іноземних інвестицій в АПК України були дуже незначними, їх частка в загальних обсягах прямих іноземних інвестицій в Україні становила лише 1,72-1,33 %. Сума іноземних інвестицій в сільському господарстві зменшилась на 25%, що підтверджує значний відтік іноземного капіталу з галузі. Така динаміка свідчить про те, що рівень привабливості сільського господарства України для іноземних інвесторів досить низький. [3]

Світовий досвід переконує, що для макроекономічної стабілізації країн з перехідною економікою та їх інтеграції у світову економіку необхідні інвестиції в економіку країни на рівні 19-25 % ВВП. [4]

Агропромисловий комплекс України як одна основних стратегічних галузей національної економіки має діяти в інноваційному векторі розвитку. Отже в рамках стратегічного управління агропромисловим комплексом має бути сформована національна інноваційна модель розвитку.

Основні завдання формування національної інноваційної моделі розвитку:

1) застосування наукових розробок у діяльність підприємств АПК держави;

2) формування інноваційної інфраструктури;

3) формування широкої інвестиційної та кредитної системи підтримки інноваційних проектів в сфері АПК.

Вітчизняна аграрна наука, попри все, має високий інтелектуальний та інноваційний потенціал (за останні п'ять років завершено і передано для впровадження у виробництво 1649 наукових розробок – нові сорти і гібриди рослин, технології та типи машин, препарати для захисту рослин і тварин). [3]

Формування інноваційної моделі розвитку АПК України, яка б враховувала інституційний, науковий, техніко-технологічний, юридичний, економічний, управлінський та освітній аспекти чи не найголовніше саме зараз

Для України в умовах сучасних намірів вступу до ЄС упродовж найближчих років потрібно визначитися, яким шляхом підтримки власного сільськогосподарського товаровиробника вона піде: безконкурентним чи конкурентним. Зрозуміло, що з урахуванням глобалізаційних процесів і сучасних змін у САП ЄС єдиним виправданим є конкурентний шлях.

Україна значно відстає від розвинутих європейських країн за показниками продуктивності праці в аграрному секторі. Першочерговою причиною такого відставання є низький рівень технологій сільськогосподарського виробництва. Скорочення такого розриву в продуктивності праці неможливе без радикального реформування аграрного сектору, залучення масштабних інвестицій, трансферу технологій, реформи професійної освіти. Здійснення таких реформ, своєю чергою, можливе тільки завдяки активній ролі держави та фундаментальних реформ державної політики стосовно розвитку аграрного сектору.

Сучасне планування соціального та економічного розвитку розширеного ЄС та модернізація САП враховують необхідність активізації інститутів сільського соціалізму, за допомогою яких можливе відродження регіонів, котрі занепадають, поліпшення демографічної ситуації, збереження поселенської мережі та захист природних агроландшафтів. [5]

У зв'язку з необхідністю пристосування до нових міжнародних економічних реалій, процесів глобалізації, пов'язаних передусім із діяльністю СОТ, спільна аграрна політика ЄС прагне до скорочення субсидування сільськогосподарського виробництва, наближення внутрішніх цін ЄС до світових, акцентування підтримки на соціальні та екологічні аспекти.

Концепція багатофункціональності аграрного сектора базується на принципі, коли сільське господарство необхідно розглядати не тільки з позиції виробництва сільськогосподарської продукції, а більш широко, з огляду на соціальні та екологічні аспекти.

Для України Європа є найбільшим постачальником продовольчої продукції: частка ЄС у загальному обсязі її імпорту становить 47 %, а загальна вартість поставлених товарів досягає 12 млрд. євро. Головні експортні категорії не змінюються вже кілька років: це фрукти (9 %) і сири (8 %). [6]

Український імпорт європейських фруктів оцінюється більш ніж в € 1 млрд., причому половина цього обсягу припадає на яблука і груші. Донедавна Європа поставляла значна кількість свинини (8%, майже на € 1 млрд. в 2013 році). Продажі іншого м'яса і м'ясних продуктів оцінювалися в € 0,5 млрд. Приблизно на таку ж суму Україна імпортує європейські овочі, а на €1,1 млрд. – міцні спиртні напої, лікери, вина і вермути. [7]

Для підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств АПК на європейському векторі, необхідно завершити гармонізацію українського законодавства, внутрішніх норм і правил виробництва зі стандартами ЄС та забезпечити їх належне впровадження. Необхідно створити умови для забезпечення розвитку і зростання внутрішнього виробництва продукції сільського господарства та підвищення конкурентоздатості підприємств галузі, а також сприяти розвитку ділових контактів суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності із торговими партнерами країн-членів ЄС. [8]

Висновки. Отже, підвищення ефективності інституційної інфраструктури розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств АПК залежить від прискореної адаптації вітчизняних інституцій до ринкових умов функціонування і формування ефективного, стимуляційного нормативно-правового поля діяльності аграрних підприємств на внутрішньому і зовнішньому ринку. Потребують перегляду інституційні підходи на державному рівні щодо підтримки, стимулювання і захисту національних сільгоспвиробників, формування експортного потенціалу підприємств АПК, оптимізації товарної структури експорту сільськогосподарської продукції.

Список використаної літератури

1. Зубець М.В. Інноваційно-випереджувальна модель якісно нового розвитку агропромислового виробництва / М.В.Зубець, П.Т.Саблук та ін. // Економіка АПК, 2018. – № 12. – С. 3-8.

2. Rusan V., Diachenko, O. Institutional frameworks for agrarian sector development in the context of ensuring the economic security of state. Scientific Papers of the Legislation Institute of the Verkhovna Rada of Ukraine, 2019, (2). – 117-122. URL: <https://doi.org/10.32886/instzak.2019.02.12>.

3. Офіційний веб-сайт „Державний комітет статистики України” [Ел. ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

4. Сментина Н.В. Стратегічне планування соціально-економічного розвитку на мезорівні: теорія, методологія, практика: [монографія] / Н.В.Сментина. – Одеса: Атлант, 2015 р. – 365 с.

5. Основні пріоритети Спільної аграрної політики (САП) країн ЄС. Новини Інституту розвитку аграрних ринків // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.amdi.org.ua/uk/home/amdi-news/21-news/300-the-main-priorities-of-the-common-agricultura>.

6. European Union. – Access mode: <https://europa.eu/european-union/index>.

7. Асоціація з ЄС сприятиме технологічному переозброєнню українського АПК [Електронний ресурс] / Режим доступу: http://www.interestu.info/?action=news_inf&id=26789.

8. Центр гуманитарных технологий. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://gtmarket.ru/ratings/governance-matters/governance-matters-info>.

Малімон Віталій Іванович,
*кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри публічного управління та адміністрування
Івано-Франківського національного технічного
університету нафти і газу,*

Малімон Дарія Анатоліївна,
*слухач магістратури публічного управління та адміністрування
Івано-Франківського національного технічного
університету нафти і газу*

СУЧАСНІ РИЗИКИ ЕКОНОМІЧНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА УКРАЇНА – ЄС

Аналіз економічного співробітництва Україна – ЄС свідчить, що цей процес відбувається в умовах певних ризиків, які виникають як в результаті внутрішніх українських проблем, так і в контексті геополітичних змін.

До внутрішніх проблем, які суттєво впливають на розвиток економічного співробітництва між Україною та ЄС, слід віднести, в першу чергу, дестабілізацію політичної ситуації та проведення військових дій на території Луганської та Донецької областей, що негативно відбилися на обсягах експортних поставок із зазначеного регіону продукції хімічної промисловості, добувної промисловості, текстильного виробництва, виробництва одягу, харчової промисловості та сільського господарства. Скорочення промислового виробництва на Донбасі дало 42% загального зменшення експорту до ЄС у 2015 р.

Крім цього, розвиток економічного співробітництва між Україною та ЄС може супроводжуватися такими ризиками, як:

- подальше спрямування економіки держави на експортну модель розвитку, яка об'єктивно означає випереджаюче збільшення обсягів реалізації продукції національних підприємств на зовнішніх ринках при незначному позитивному впливі на економічну ситуацію всередині країни;
- погіршення структури експорту внаслідок збільшенню його сировинної та низькотехнологічної складової з низькою доданою вартістю через спрощення доступу такої продукції на зовнішні ринки;
- обмеженість технічних, у першу чергу інфраструктурних (особливо транспортних) можливостей для забезпечення експортної активності;
- недостатня активність державних інститутів до послідовного і жорсткого захисту інтересів вітчизняних експортерів на міжнародному рівні;
- збільшення на внутрішньому ринку низькоякісної, небезпечної для споживачів імпортової продукції [2, с. 135].

Автори наукової доповіді «Імплементация Угоди про асоціацію між Україною та ЄС: економічні виклики та нові можливості» зазначають, що зі зняттям ЄС тарифних бар'єрів доступ промислових товарів на європейський ринок залишається утрудненим через наявність технічних (нетарифних) бар'єрів та неповністю сформовану систему технічного регулювання України. Оскільки

при підписанні Угоди АСАА умовами Угоди про оцінку відповідності та прийнятність промислової продукції передбачено, що торгівля товарами між Україною та ЄС в охоплених цією угодою секторах буде здійснюватися на тих самих умовах, що застосовуються в торгівлі товарами між країнами-членами ЄС, то доцільно включити до неї широке коло товарів українського експорту. Це стимулюватиме модернізацію промислових потужностей, застосування новітніх стандартів, сприятиме підвищенню конкурентоспроможності промислової продукції. На жаль, через збільшення питомої ваги низько технологічних виробництв у структурі вітчизняної економіки частка високотехнологічної продукції в загальному обсязі експорту продукції переробної промисловості до країн ЄС, починаючи з 2013 р. не перевищувала 3,8% [1, с. 10].

Важливо розуміти, що одним з ризиків економічного співробітництва є те, що велика частина вітчизняних суб'єктів господарювання не поінформована про можливості, що відкриваються для них на європейських ринках, не всі підприємці в повній мірі володіють ситуацією щодо входження України в зону вільної торгівлі. Зокрема, багато з них не робили спроб аналізувати текст Угоди про асоціацію або принаймні звернутися до професійних консультантів і прорахувати економічний ефект від переорієнтації власного бізнесу на ринок Євросоюзу.

Іншою проблемою, що має значення як для малих, так і для великих підприємств, є складнощі з пошуками торгових партнерів у ЄС, оскільки представники вітчизняного бізнесу не надто активно беруть участь в роботі семінарів, виставок та ярмарків, що проводяться в ЄС та за його межами. Тому так важливо, щоб активно працювала Рада експортерів та інвесторів при МЗС і українські представництва за кордоном сприяли встановленню торгівельно-економічних зв'язків для українських експортерів.

Серед інших ймовірних ризиків: зростання витрат для окремих галузей промисловості України через їх низьку конкурентоспроможність; відсутність коштів і необхідність пошуку партнерів та інвесторів для цілей модернізації наявних виробництв; зниження конкурентоспроможності національних сільськогосподарських продуктів на внутрішньому ринку у зв'язку з наявністю потужної системи державної підтримки сільського господарства в ЄС та інших країнах [2, с. 138].

Існує ризик того, що економіка країни не зможе повністю і своєчасно перейти на нові правила, навіть, з урахуванням перехідного періоду, наданого цією Угодою. Це тягне за собою збільшення витрат домогосподарств через запровадження європейських стандартів, адже вищий рівень безпеки означає, що товари, які не відповідають вимогам безпеки, але є, ймовірно, дешевшими, будуть витіснені з ринку. Це стосуватиметься як товарів національного виробника, який не зможе адаптуватись до нових вимог, так і менш безпечних імпортованих товарів.

Для активного впровадження економічної співпраці необхідна активна державна фінансова підтримка, адже для розвитку виробництва за європейськими стандартами потрібні, як правило, додаткові кошти, отже актуальними є вирішення питань щодо доступу українських експортерів до

кредитних ресурсів на прийнятних умовах, доступ до закупки сировини та матеріалів належної якості для можливого нарощування експорту.

Також до фінансових ризиків слід віднести необхідність залучення значних фінансових ресурсів для адаптації та реалізації нових актів законодавства.

Однією з фінансових проблем, яка зашкоджує фінансовим інтересам українських експортерів залишається непрозора та, часто, несвоєчасна система повернення ПДВ. Хоча на даний час ця проблема частково вирішена шляхом системи автоматичного повернення ПДВ, залишаються проблеми з раніше накопиченою заборгованістю з повернення податку, а реінвестування прибутку як джерело внутрішніх інвестицій не в повній мірі використовується на потреби модернізації.

Щодо іноземних інвестицій, оскільки Україна отримує різні варіанти фінансової допомоги ЄС, потрібна більш прозора система державного розподілу цих коштів, адже, незважаючи на антикорупційні заходи, залишаються певні корупційні схеми і є приклади, коли державна підтримка розподіляється несправедливо [2, с. 137].

1 жовтня 2017 р. набув чинності Регламент ЄП та Ради ЄС щодо надання Україні додаткових торговельних преференцій (далі – ДТП). Зазначені преференції будуть діяти три роки і застосовуватимуться до продукції, яка відповідає правилам походження товарів, передбаченим положеннями Протоколу № 1 до Угоди про асоціацію, та за умови дотримання українською стороною відповідних положень Угоди про асоціацію щодо адміністративного митного співробітництва.

У рамках ДТП запроваджено додаткові нульові тарифні квоти на імпорт української агрохарчової продукції (мед – 2500 тонн, оброблені томати – 3000 тонн, виноградний сік – 500 тонн, овес – 4000 тонн, пшениця – 65000, кукурудза – 625000, ячмінь, ячмінне борошно – 325000 тонн), а також додаткове зниження увізного мита ЄС на імпорт української промислової продукції (добрива, взуття, пігменти і препарати на основі діоксиду титану, мідні та алюмінієві вироби та електронну апаратуру для відтворення зображення) [3].

Якщо проаналізувати торгові відносини України з топ-15 країн у січні-травні 2019 року, то експорт зріс на 7% порівняно з аналогічним періодом 2018 року й склав понад 20 млрд. дол., а імпорт збільшився на 9,3% й у грошовому еквіваленті склав 23,5 млрд. дол.

Найбільші обсяги експорту українських товарів та сировини, за даними Держстату, надходили до Польщі. За півроку Україна поставила продукції на 1 млрд. 434 млн. дол., збільшивши експорт до сусідньої країни більш ніж на 5%. Відповідно до товарної структури зовнішньої торгівлі з країнами ЄС за I півріччя 2019 року, експорт українських товарів склав 10 млрд. 284 млн. 296,9 тис. доларів. Зростання експорту відносно першого півріччя минулого року склало 5%. Торгівля послугами за півроку склала 2 млрд. 23 млн. 139,6 тис. доларів. Зростання відносно першого півріччя 2018 року – 4,5%.

8 липня 2019 року відбувся 21 саміт Україна – ЄС. Сторони підтвердили намір повною мірою використати потенціал Угоди про асоціацію (УА) та підкреслили важливість продовження виконання Україною своїх зобов'язань.

Підтверджена важливість підтримати макроекономічну стабільність в Україні, зберегти незалежність Нацбанку та стабільність фінансового сектора, виконати програму МВФ та усі заходи у рамках Програми макрофінансової допомоги ЄС. При цьому ЄС готовий виділити 500 млн. євро макрофінансової допомоги, щойно Україна виконає узгоджені раніше умови.

Україна та ЄС привітали схвалення Радою оновленого «енергетичного» додатка до Угоди про асоціацію та домовилися про необхідність завершення реформи ринку газу та електроенергії, підтвердили роль України як стратегічного транзитера газу до ЄС, а також готовність до тристоронніх переговорів щодо транзиту газу до ЄС після 2019 року. Згадано очікування щодо подальшого посилення економічної інтеграції та регуляторного зближення у сферах цифрової економіки, сприяння торгівлі, митного співробітництва та юстиції і внутрішніх справ [4].

Подальший розвиток зовнішньоторговельних відносин з ЄС ускладнюється синергетичним впливом проблем макrorівня в умовах зовнішньої військової агресії в Україні, анексії Криму, «газової війни» проти України тощо. Ці ризики уповільнюють темп реалізації реформ, не сприяють розвитку найбільш вразливих галузей економіки, породжують бідність населення, активну трудову міграцію з України.

Список використаних джерел

1. Імплементация Угоди про асоціацію між Україною та ЄС : економічні виклики та нові можливості : [наукова доповідь / За ред. В. М. Гейця, Т. О. Осташко]. Київ : ДУ «Ін-т екон. та прогноз. НАН України», 2016. 184 с.

2. Паянова Л. В. Удосконалення механізмів державного управління розвитком економічного співробітництва між Україною та Європейським Союзом. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління. К., 2019. 236 с.

3. Питання щодо функціонування вільної торгівлі між Україною та ЄС. URL: <http://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=b142801e-b932-4207-aea9-df3728dad379&title=FaqZPitanFunksionuvanniaVilnoiTorgivliMizhUkrainoiuTas>.

4. Підсумки саміту Україна – ЄС : що згадали та про що «забули» у рішенні президентів. URL: <https://www.eurointegration.com.ua/experts/2019/07/10/7098307>.

Мороз Олексій Юрійович,
*доцент, кандидат політичних наук, доцент кафедри
європейської інтеграції та права Львівського регіонального
інституту державного управління Національної академії
державного управління при Президентові України*

Мороз Юрій Миколайович,
*доцент, кандидат історичних наук, доцент кафедри
міжнародних відносин і дипломатичної служби Львівського
національного університету імені Івана Франка*

Потенційні чинники консолідації українського суспільства у контексті стратегії європейської інтеграції України

Стратегічна мета, яку поставила перед собою українська держава – стати повноправним членом Європейського Союзу – вимагає реалізації широкої програми реформ в усіх сферах суспільно-економічного життя, досягнення базових європейських стандартів у діяльності інститутів публічного управління. І хоча Україна сьогодні змогла вже досить далеко просунутися на обраному нею шляху до європейської спільноти, подальша трансформація основних економічних та політичних інститутів вимагає стійкої та міцної консолідації українського суспільства. Водночас, значна нестабільність сучасної системи міжнародних відносин, продовження бруталного тиску на Україну з боку Росії, роблять згуртування громадян України необхідним чинником збереження повноцінної міжнародної суб'єктності нашої держави.

Досі у широкому діапазоні факторів, що негативно впливали на стан консолідації українського суспільства, перше місце посідали мовно-культурні та цінності відмінності між регіонами країни, які тривалий час фактично визначали ключові теми політичної боротьби в Україні. Разом із цим, важливий вимір проблеми консолідації суспільства формують низка інших факторів.

Одним з них є застаріла криза довіри громадян до владних структур. Дослідники вказують на неї як на потужний чинник деконсолідації суспільства [4, с. 252]. Ця криза зумовлена низкою причин. Першою причиною вважаємо надмірно високий рівень майнового розшарування, що склався в Україні, починаючи з 1990-х рр. На соціально-економічну поляризацію та майнове розшарування як чинник, що перешкоджає соціальному згуртуванню вказувала, зокрема, О. Оржель [5, с. 35, 36–37]. Майнова диференціація зумовлює формування у соціальних груп з різним майновим статусом відмінних соціальних просторів, прагнень та побоюванням, відтак значною мірою стає на перешкоді визначенню спільного економічного та політичного «порядку денного». В умовах ринкової економіки формування значної майнової ієрархії є неминучим, але в Україні розрив у доходах між найбагатшими та більшістю громадян є надмірним. У політичному вимірі це виявляє себе, зокрема, у різному ставленні українців із різним рівнем доходів до європейських перспектив нашої країни – у більш забезпечених громадян воно є значно оптимістичнішим [2, с. 13].

Поруч із надто значним майновим розшаруванням, ще однією причиною кризи довіри до влади слід вважати корупцію. Водночас, з нашого погляду, обидві вони накладаються на певні ганджі сучасної української політичної культури. На загал, після руйнування комуністичної системи, Україна, як й інші держави Східної Європи, обрала ліберально-демократичний устрій, що спирається, зокрема, на загальне розуміння важливості політичного та соціального діалогу, сприйняття політичної конкуренції як чесного суперництва за певними правилами, у якому успіх чи невдача є лише тимчасовими. Натомість значній частині українського суспільства властиве радикально-популістське ставлення до політичних змагань як до боротьби «добра і зла», а компроміс сприймається нею як слабкість та капітуляція. Певною мірою, це відбиває об'єктивно досить драматичний характер вітчизняного політичного «порядку денного» пострадянського періоду. Разом із цим, така особливість української політичної культури та психології стає чинником деконсолідації, виводить за межі діапазону можливого компромісу питання, щодо яких насправді можливі життєздатні компромісні рішення, відтак зменшуючи спроможність суспільства ефективно реагувати на спільні зовнішні та внутрішні виклики.

Враховуючи окреслені вище основні фактори, що посилюють протиріччя та конфронтацію в українському суспільстві, можна, на нашу думку, визначити наступні орієнтири для дій держави у сфері публічного управління, що потенційно сприятимуть консолідації громадян нашої держави.

Чинником зменшення деконсолідуючого впливу ціннісно-культурних відмінностей між регіонами України може бути культурна політика, спрямована на інтеграцію, навколо українського етнічного «стрижня», відмінних складових сучасної української культури, пошук балансу між правами української більшості та правами етнічних та культурних меншин.

В економічній сфері, здійснення інклюзивної соціально-економічної політики, спрямованої на формування єдиного для усіх громадян економічного інтересу, зменшення розривів у майновій диференціації, балансування стимулювання бізнесу з інтересами найманих працівників, стане чинником зменшення ступеня невиправданої нерівності у розподілі національного багатства, а отже й популістських настроїв та політичного радикалізму, сприятиме громадянській консолідації українського суспільства. Цьому ж має сприяти й ефективна протидія корупції, руйнування системи «тіньових» зв'язків та взаємовпливів, забезпечення максимальної прозорості у діяльності структур публічного управління.

Важливо наголосити, що, тією ж мірою, якою консолідація українського суспільства є важливою передумовою та чинником його просування на шляху європейської інтеграції, активізація та поглиблення взаємин із країнами Євросоюзу самі постають вагомим фактором консолідації українського суспільства. Вони сприяють, завдяки масштабному рухові робочої сили, розвитку туризму, торговельно-економічним контактам, більшому як суто прагматичному, так і ментальному залученню України у загальноєвропейські суспільні процеси, укоріненню у нашій країні цінностей та моделей дій, які, попри кризові явища останніх років, у своїх засадах єднають європейські країни.

Хоча сьогодні у цілому на підтримку західного вектору розвитку виступає значна більшість громадян, в Україні й досі існують чималі регіональні відмінності у ставленні до перспективи інтеграції країни у європейські структури, у тому числі й цілком негативне її сприйняття, властиве насамперед Донбасу, значно меншою мірою – іншим регіонам Сходу. У такому контексті, консолідуючий потенціал євроінтеграції полягає насамперед у реалізації в Україні реформ, що потрібні для усіх без винятку її регіонів. Особливо важливо, щоб європейська інтеграція являла собою інструмент позитивних змін соціальної, політичної та економічної реальності на Донбасі, а також на Півдні та Сході України [1, с. 12].

Безперечно позитивним є вплив на процеси консолідації в Україні міжнародних організацій, що підтримують соціально-економічні, освітні, культурні проекти, допомагають розвиткові місцевих громад та громадянського суспільства. Зокрема, консолідуючу складову впливу на суспільство містили, з нашого погляду, такі проекти Програми розвитку ООН, як «Програма розвитку та інтеграції Криму» (ПРІК), що здійснювалася у 1995 – 2011 рр., «Муніципальна програма самоврядування та сталого розвитку», проект «Місцевий розвиток, орієнтований на громаду». Серед іншого, ПРІК передбачала активну співпрацю представників різних етнічних громад Криму у розв'язанні спільних соціально-економічних проблем, мала сприяти їхній етнополітичній консолідації [6, с. 260]. Як зауважила Г. Луцишин, «більшість програм міжнародних організацій, які реалізуються в Україні, основну увагу зосереджують на регіонах, які демонструють протилежні культурологічні і ментальні особливості, і на основі спільних зустрічей та проектів місцевих громад сприяють консолідуючим процесам» [3, с. 134]. Варто вказати, зокрема, на чималу підтримку з боку міжнародних партнерів, яку отримують в Україні структури громадянського суспільства. Спираючись на принципи ціннісного плюралізму, неантагоністичного ставлення до опонентів, економічної та політичної свободи і партнерства, рівності усіх перед законом, воно належить до чинників, що мають потенціал консолідуючого впливу на суспільство у цілому [7, с. 324].

У цілому, вважаємо, що консолідації українського суспільства сприятимуть такі підходи до важливих суспільних проблем, які відповідають базовим цінностям єдиної Європи – суспільний діалог щодо питань розвитку культури, мовної та освітньої політики, інклюзивна соціально-економічна стратегія, більш справедливий розподіл національного багатства, подолання корупції та «тінізації» економіки. У сполученні із подальшим розвитком економічних взаємин із Європейським Союзом, досягненням порозуміння зі спірних питань із деякими сусідніми європейськими країнами, співпрацею із неприбутковими міжнародними організаціями, зміцненням громадянського суспільства вони водночас постають чинниками успішного просування України на шляху європейської інтеграції.

Список використаної літератури

1. Золкіна М. Європейська інтеграція як потенціал для консолідації українського суспільства // Громадська думка. Інформаційно-аналітичне видання. Фонд «Демократичні ініціативи імені Ілька Кучеріва», 02 (22) 2014.

2. Консолідація українського суспільства: шляхи, виклики, перспективи. Інформаційно-аналітичні матеріали до фахової дискусії 16 грудня 2016 р. Київ: Центр Разумкова, 2016. 100 с.
3. Луцишин Г. І. Національна консолідація України в умовах демократизації суспільства // Наукові праці Чорноморського державного університету ім. Петра Могили. 2012. Т. 182. Вип. 170. С. 51–55. (Серія: політологія).
4. Овчаров А. О. Соціально-психологічні чинники суспільної консолідації // Наукові студії із соціальної та політичної психології. 2014. Вип. 34 (37). С. 247–256.
5. Оржель О. Консолідація українського суспільства на основі національної ідеї: перспективи і обмеження (з точки зору європейського досвіду) // Вісник НАДУ. 2012. № 2. С. 28–38.
6. Петрушенко Ю., Костюченко Н., Данько Ю. Концептуальні основи фінансування місцевого розвитку в проектах Програми розвитку ООН в Україні // Актуальні проблеми економіки. № 9 (159). 2014. С. 257–263.
7. Україна: шлях до консолідації суспільства: національна доповідь / Інститут політичних і етнонаціональних досліджень ім. І.Ф. Кураса НАН України. – К.: НАНУ, 2017. 336 с.

РОЗВИТОК КОМПЕТЕНТІСНОГО СКЛАДНИКА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УПРАВЛІННІ МІСЦЕВИМИ БЮДЖЕТАМИ

Функціонування системи місцевого самоврядування упродовж років незалежності України до початку децентралізації влади обмежувалося наданням окремих публічних послуг, плануванням і витрачання місцевого бюджету в режимі пасивного очікування, а питання наповнення місцевого бюджету здебільшого залишалося поза колом компетенцій органів місцевого самоврядування.

Сьогодні зміцнення фінансової автономії територіальних громад є одним із пріоритетних завдань на порядку денному розвитку місцевого самоврядування в Україні, адже реалізація правової і організаційної самостійності територіальних громад неможлива без належного ресурсного забезпечення місцевих бюджетів.

Зі стратегічної точки зору для розвитку системи місцевого самоврядування необхідно стимулювати перехід від пасивної ролі органів місцевого самоврядування в ресурсному забезпеченні місцевих бюджетів до її активних форм. Такими активними формами можуть бути використання різноманітних методів формування бюджетно-податкових умов у конкретній територіальній громаді, які підвищують її економічну активність і формують конкурентне середовище між територіями. Даний підхід ґрунтується на можливості органів місцевого самоврядування активно впливати на механізм фінансового забезпечення реалізації їх функцій з метою розвитку ресурсної бази на своїй території шляхом створення сприятливіших умов для суб'єктів господарювання і вищого рівня надання бюджетних послуг порівняно з рештою територіальних громад [1, с. 12].

Для цього ми розглядаємо ресурсне забезпечення місцевих бюджетів в межах структурно-компетентісного підходу (останнє – в сенсі компетенцій і повноважень) структурну складову, визначаємо: по-перше, як сукупність інститутів, що залучені у процес ресурсного забезпечення місцевих бюджетів (місцева рада, виконавчий комітет через відповідні підрозділи, робочі групи зацікавлених осіб, стейкхолдерів, інші утворення); по-друге, як пул джерел надходжень до місцевих бюджетів (власні кошти; пряме фінансування з державного бюджету, субвенції, дотації та інші види міжбюджетних трансфертів, гранти, позики а також всі інші види надходжень, які наповнюють місцевий бюджет, але лежать поза площиною компетенції прямого управлінського впливу посадових осіб місцевого самоврядування). Компетентісна складова визначається колом компетенцій і повноважень посадових осіб місцевого самоврядування, яких вони набувають в результаті делегування їм функцій і виникнення обов'язків та відповідальності в ході

децентралізації а також компетенцій учасників процесу формування і виконання місцевих бюджетів (стейкхолдерів).

За нашим баченням, основними завданнями органів місцевого самоврядування щодо посилення компетенцій в управлінні ресурсним забезпеченням місцевих бюджетів є:

– зближення інтересів органів місцевого самоврядування та інших стейкхолдерів щодо усвідомлення спільної вигоди від наповнення місцевих бюджетів і розширення їх ресурсної бази. Таке зближення можливе за умови розроблення заходів мотивації ресурсного забезпечення місцевих бюджетів – характеристик, важелів і впливів формування мотиву (а також стримуючих факторів), в межах яких функціонує, розвивається та приймає органічну, дієву форму управління ресурсним забезпеченням місцевих бюджетів з урахуванням внутрішніх потреб органів місцевого самоврядування та особистих мотивів як посадових осіб, так і стейкхолдерів, їх установок, ідеалів, цінностей для досягнення якісного результату щодо досягнення стратегічної мети;

– узгодження норм і характеру управлінських процесів у публічному та приватному секторах шляхом розробки й упровадження органами місцевого самоврядування таких інституційних складників, як правила, орієнтовані на результат; процедурні правила та правила, орієнтовані на інноваційний розвиток.

Ми пропонуємо впровадження двох груп правил організації управлінського процесу з метою удосконалення компетенцій.

Правила, орієнтовані на довгостроковий результат – це правила, які розробляються органами місцевого самоврядування та орієнтовані на довгострокові цілі управління ресурсним забезпеченням місцевих бюджетів за умови збалансування ресурсної бази місцевих бюджетів (власних доходів місцевого бюджету, міжбюджетних трансфертів, запозичень та донорських коштів). Такі правила зобов'язують органи місцевого самоврядування сформулювати пропозицію збалансованої ресурсної бази місцевого бюджету, яка ляже в основу стратегії управління ресурсним забезпеченням.

Перевагою орієнтованих на результат правил є те, що вони точно визначають рамки дій суб'єктів управління. При цьому правила передбачають компроміс між короткостроковим і довгостроковим результатом. Останній може бути більш оптимістичний, проте вимагати альтернативних нестандартизованих шляхів досягнення. Один із способів вирішення цього компромісу полягає в тому, щоб визначити правила, орієнтовані на результат в залежності від стану управлінського циклу. Наприклад, збалансування ресурсної бази місцевих бюджетів може бути викладено з точки зору циклічно скоригованого, а не фактичного дефіциту бюджету. Правила, орієнтовані на результат є засобом контролю поведінки органів місцевого самоврядування, стейкхолдерів, громадських чи політичних агентів, що впливає з очевидної простоти правил, заснованих на чітких рамках.

У контексті правил, орієнтованих на результат, важливе теоретико-прикладне значення має запропонований Ю. Шаровим підхід до формування інституціонально-цільової основи результат-орієнтованого управління, який базується на обґрунтуванні такої віртуальної інституції як «зона стратегічної відповідальності». Базовим постулатом концепції управлінської

відповідальності, розробленої науковцем на основі зони стратегічної відповідальності, є те, що саме наявність потреб, презентованих зонами стратегічної відповідальності, є підставою для створення центрів відповідальності. Тобто в такому разі структура формується «знизу», від потреб громади, чим забезпечується орієнтація управління на соціально визначений результат, а відповідальність за його досягнення закріплюється структурою [2, с. 4 - 5].

Процедурні правила формуються органом місцевого самоврядування як представником публічного сектора за участі зацікавлених сторін серед представників приватного сектора. Такі правила визначають процедури організації та реалізації процесів, у яких приймаються рішення щодо управління ресурсним забезпеченням місцевих бюджетів. Виокремимо два їх типи: правила, які зосереджені на тих, хто приймає рішення, та правила, які зосереджені на змісті управлінського рішення. Перші визначають повноваження учасників процесу управління ресурсним забезпеченням місцевих бюджетів – органів місцевого самоврядування (публічний сектор), членів громади та суб'єктів господарювання (приватний сектор). Здійснюється розподіл повноважень органів місцевого самоврядування, зовнішніх експертів, громадськості і стейкхолдерів; формуються процесуальні норми та повноваження усіх суб'єктів управління щодо затвердження відповідних рішень органів місцевого самоврядування стосовно управління ресурсним забезпеченням місцевих бюджетів. Процедурні правила, орієнтовані на зміст управлінського рішення, визначають межі відхилень від цільових показників (що їх тісно пов'язує з правилами, орієнтованими на результат) та визначають вирішення конфлікту між представниками публічного і приватного секторів щодо змісту управлінських рішень.

Список використаної літератури

1. Бондарчук Н. В. Державна політика розвитку інвестиційного потенціалу регіонів України : автореф. дис. ... д-ра наук з держ. упр. : 25.00.02 / Бондарчук Наталя Володимирівна ; Чорномор. держ. ун-т ім. П. Могили. – Миколаїв, 2011. – 36 с.
2. Шаров Ю. П. Демократичні зміни в публічному управлінні: програмно-цільова ідеологія здійснення / Ю. Шаров // Вісник академії митної служби України. – 2010. – Вип. 1. – С. 33 – 38.