



АНАЛІТИК
АУДИТОРСЬКА ФІРМА



ЕКОНОМІКА ФІНАНСИ ПРАВО

ЩОМІСЯЧНИЙ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНИЙ ЖУРНАЛ

№ 7'2019

(видається з 1994 року)

ISSN 2409-1944

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України, в яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата з економічних і юридичних наук

Наказ Міністерства освіти і науки України від 21 грудня 2015 р. № 1328 (економічні науки). Наказ Міністерства освіти і науки України від 11 липня 2016 р. № 820 (юридичні науки). Реєстраційне свідоцтво серії КВ № 21620-11520ПР від 12 жовтня 2015 р.

Рішення Аудиторської палати України від 21.12.2017 № 353/10 (фахове видання з обліку та аудиту).

Журналу присвоєно міжнародний ідентифікаційний номер ISSN 2409-1944.

Засновники:

Аудиторська фірма "Аналітик" спільно з Таврійським національним університетом ім. В.І. Вернадського та Національною академією внутрішніх справ України

Статті обов'язково проходять

відбір, внутрішнє і зовнішнє рецензування

Рекомендовано до друку та до поширення через мережу Інтернет Вченою радою Національної академії внутрішніх справ України (Протокол № 14 від 18 липня

2019 р.) та Вченою Радою Таврійського національного університету ім. В.І. Вернадського (Протокол № 15 від 16 липня 2019 р.). Повний або частковий передрук матеріалів журналу допускається лише за згодою редакції.

Відповідальність за добір і викладення фактів несуть автори. За зміст та достовірність реклами несе відповідальність рекламодавець.

Підписано до друку 19.07.2019

Формат 60/84/8

Наклад – 250 прим.

Адреса редакції: 01001, м. Київ, вул. Хрещатик, 44

Телефони: (050) 735-43-41, (096) 221-88-61

Факс: (044) 278-05-88

E-mail: efp.redaktor@gmail.com

Сайт: www.efp.in.ua



Суб'єкт видавничої справи

© "Аналітик", 2019
© "Економіка. Фінанси. Право",
2019

Типографія: ТОВ "Міжнародний бізнес центр"



АНАЛІТИК
АУДИТОРСЬКА ФІРМА



ECONOMICS FINANCES LAW

MONTHLY INFORMATIONAL AND ANALYTICAL JOURNAL

№ 7'2019

(issued from 1994)

ISSN 2409-1944

Journal is included in the list of scientific professional editions of Ukraine, which can be published results of dissertations for the degree of doctor and candidate (PhD).

Order of Ministry of Education and Science of Ukraine of 21 December 2015 № 1328 (economic sciences). Order of Ministry of Education and Science of Ukraine on July 11, 2016 № 820 (legal sciences). Order of Audit Chamber of Ukraine on 21 December 2017 № 353/10 (accounting and audit).

Certificate of registration of a series of KV № 21620-11520PR dated October 12 2015.

The journal has been assigned an International Identification Number ISSN 2409-1944.

Founders:

Audit firm "Analytik" jointly with Tavrian National University after V.I. Vernadskyi and the National Academy of Internal Affairs of Ukraine

Articles must pass

selection, internal and external review

Recommended for publication and dissemination through the Internet by the Academic Council of the National Academy of Internal Affairs of Ukraine (Protocol № 14 dated July 18, 2019) and the Academic Council of the Tavrian National University after V.I. Vernadskyi (Protocol № 15 dated July 16, 2019). Full or partial reprint of the

materials of the journal is allowed only with the consent of the editorial office.

The authors are responsible for the selection and presentation of the facts. The content and authenticity of the advertisement is the responsibility of the advertiser.

Signed for print 19.07.2019

Format 60/84/8

Publication – 250 copies

Address of the editorial office: 01001, Kyiv,

Khreshchatyk str., 44

Phones: (050) 735-43-41, (096) 221-88-61

Fax: (044) 278-05-88

E-mail: efp.redaktor@gmail.com

Web: www.efp.in.ua



*The subject of
publishing*

© "Analytik", 2019
© "Economics. Finances. Law",
2019

Typography: LLC "International Business
Center"

Керівник редакційної колегії з економічних наук:

Бутинець Тетяна Анатоліївна, д.е.н., професор, головний науковий співробітник Наукової лабораторії з проблем кримінальної поліції навчально-наукового інституту № 1 Національної академії внутрішніх справ, м. Київ

Члени редакційної колегії з економічних наук:

Бондар Валерій Петрович, д.е.н., керуючий партнер аудиторської фірми "HLB UKRAINE", член Ради Аудиторської палати України, член ФІБАУ

Величко Олена Георгіївна, радник першого віце-прем'єра міністра України – Міністра економічного розвитку і торгівлі України

Вініченко Ігор Іванович, д.е.н., професор, завідувач кафедри економічної теорії та економіки сільського господарства Дніпровського державного аграрно-економічного університету

Герасимович Анатолій Михайлович, д.е.н., професор, Ніжинський агротехнічний інститут Національного університету біоресурсів і природокористування

Даций Олександр Іванович, д.е.н., професор, завідувач кафедри фінансів, банківської та страхової справи Міжрегіональної Академії управління персоналом (МАУП), Заслужений працівник освіти України

Іванюта Василь Фалімонович, д.е.н., доцент, професор кафедри менеджменту Полтавського університету економіки і торгівлі

Клименюк Микола Миколайович, д.е.н., професор, завідувач кафедрою менеджменту та міжнародних економічних відносин Навчально-науковий інститут управління, економіки та природокористування Таврійського національного університету ім. В.І. Вернадського

Левченко Валентина Петрівна, д.е.н., член Ради нагляду за аудиторською діяльністю Органу суспільного нагляду за аудиторською діяльністю, директор ВПГО «Спілка аудиторів України»

Манцевич Юрій Миколайович, д.е.н., доцент, вчений секретар Державного підприємства «Науково-дослідний і проектний інститут містобудування»

Невелєв Олександр Михайлович, д.е.н., доцент

Потишняк Олена Миколаївна, д.е.н., доцент, професор кафедри організації виробництва, бізнесу та менеджменту Харківського національного технічного університету сільськогосподарства імені Петра Василенка

Прушківський Володимир Геннадійович, д.е.н., професор, перший проректор Запорізького національного технічного університету

Редько Олександр Юрійович, д.е.н., перший проректор з науково-педагогічної роботи, професор, академік НАСОНА

Сук Петро Леонідович, д.е.н., доцент, професор кафедри обліку і оподаткування, Відокремлений підрозділ Національного університету біоресурсів і природокористування України «Ніжинський агротехнічний інститут»

Ткаченко Сергій Анатолійович, д.е.н., доцент, в.о. ректора Вищого навчального закладу "Міжнародний технологічний університет «Миколаївська політехніка»

Царенко Оксана Вячеславівна, д.е.н., професор, завідувач кафедрою обліку та аудиту, Навчально-науковий інститут управління, економіки та природокористування Таврійського національного університету ім. В.І. Вернадського

Керівник редакційної колегії з правових наук:

Константинов Сергій Федорович, д.ю.н., професор, завідувач кафедри адміністративної діяльності НАВС

Члени редакційної колегії з правових наук:

Бичкова Світлана Сергіївна, д.ю.н., професор, завідувач кафедри цивільного права і процесу Національної академії внутрішніх справ, полковник поліції

Васильчук Віктор Іванович, д.ю.н., професор, професор кафедри оперативно-розшукової діяльності Національної академії внутрішніх справ, заслужений юрист України, полковник поліції

Глушков Валерій Олександрович, д.ю.н., професор, Київський кооперативний інститут бізнесу і права, економіко-правовий коледж, кафедра права

Дзюжа Олександр Миколайович, д.ю.н., професор, головний науковий співробітник відділу організації науково-дослідної роботи Національної академії внутрішніх справ, заслужений юрист України

Клименко Олена Вікторівна, д.н.держ.упр., к.ю.н., доцент, завідувач кафедрою конституційного і міжнародного права Таврійського національного університету ім. В.І. Вернадського

Копан Олексій Володимирович, д.ю.н., професор, провідний науковий співробітник наукової лабораторії з проблем досудового розслідування навчально-наукового інституту № 1

Луць Володимир Васильович, д.ю.н., професор, член відділу цивільно-правових наук Науково-дослідного інституту приватного права і підприємництва імені академіка Ф.Г. Бурчака НАПрН України, заслужений діяч науки і техніки України

Озерський Ігор Володимирович, д.ю.н., доцент, професор кафедри цивільного та кримінального права і процесу Чорноморський національний університет імені Петра Могили

Фрицький Юрій Олександрович, д.ю.н., професор, завідувач кафедри конституційного, адміністративного права та соціально-гуманітарних дисциплін, Інститут права та суспільних відносин Університету "Україна". Заслужений юрист України.

Шеф-редактор:

Головач Володимир Володимирович, к.ю.н., голова правління Аудиторської фірми "Аналітик", Заслужений юрист України

Технічний редактор: Куцяк Олександр Анатолійович

Випусковий редактор: Туманян Анна Оганесівна

Head of the Editorial Board of Economic Sciences:

Butynets Tetiana Anatoliivna, Dr. Economics, Professor, Chief Scientist of the Scientific Laboratory for Criminal Police of the Educational and Scientific Institute № 1 of the National Academy of Internal Affairs, Kyiv

Members of the editorial board of Economic Sciences:

Bondar Valerii Petrovych, Dr. Economics, managing partner of the audit firm "HLB UKRAINE", member of the Board of the Audit Chamber of Ukraine, member of the Ukrainian Federation of Professional Accountants and Auditors

Velychko Olena Heorhiivna, Advisor to the First Vice Prime Minister of Ukraine - Minister of Economic Development and Trade of Ukraine

Vinichenko Ihor Ivanovych, Dr. Economics, Professor, Head of the Economic Theory and Economics of Rural Economy Department of the Dnipro State Agrarian and Economic University

Datsii Oksandr Ivanovych, Dr. Economics, Professor, Head of the of Finance, Banking and Insurance Department of the Interregional Academy of Personnel Management (IAPM), Honored Worker of Education of Ukraine

Herasymovych Anatolii Mykhailovych, Dr. Economics, Professor, Nizhyn Agrotechnical Institute of National University of Biosources and Nature Management

Ivaniuta Vasyi Falymonovych, Dr. Economics, Associate Professor, Professor of the Economic Department, Poltava University of Economics and Trade

Klymenyuk Mykola Mykolaiovych, Dr. Economics, Professor, Head of the Management and International Economic Relations Department of Educational and Scientific Institute of Management, Economics and Nature Management of the Taurian National University after V.I. Vernadskyi

Levchenko Valentyna Petrivna, Dr. Economics, member of the Supervisory Board for audit activity of the Authority public oversight for audit activity, Director of the All-Ukrainian Professional Non-Governmental Organization "Union of Auditors of Ukraine"

Mantsevych Yurii Mykolaiovych, Dr. Economics, Associate Professor, Scientific Secretary of the State Enterprise "Research and Design Institute of Urban Development"

Neveliev Oksandr Mykhailovych, Dr. Economics, Associate Professor

Potyshniak Olena Mykolaivna, Dr. Economics, Associate Professor, Professor of the Production, Business and Management Department of the Kharkiv National Technical University of Agriculture after Petro Vasilenko

Prushkivskiyi Volodymyr Hennadiiovych, Dr. Economics, Professor, First Vice-Rector of the Zaporizhia National Technical University

Redko Oksandr Yuriiovych, Dr. Economics, First Vice-Rector for the scientific and pedagogical work, Professor, Academician of National Academy of Statistics, Accounting and Audit

Suk Petro Leonidovych, Dr. Economics, Associate Professor, Professor of the Accounting and Taxation Department of Separated Division of the National University of Biosources and Natural Resources of Ukraine "Nizhyn Agrotechnical Institute"

Tkachenko Serhii Anatoliiovych, Dr. Economics, Associate Professor, acting Rector of the Higher Educational Institution "International Technology University "Mykolaiv Polytechnic"

Tsarenko Oksana Viacheslavivna, Dr. Economics, Professor, Head of the Accounting and Audit Department of Educational and Scientific Institute of Management, Economics and Nature Management of the Taurian National University after V.I. Vernadskyi

Head of the Editorial Board of Law Sciences:

Konstantinov Serhii Fedorovych, Dr. Law, Professor, Head of the Administrative Activity Department of the National Academy of Internal Affairs

Members of the editorial board of Law Sciences:

Bychkova Svitlana Serhiivna, Dr. Law, Professor, Head of the Civil Law and Process Department of the National Academy of Internal Affairs, Colonel of the Police

Vasylynychuk Viktor Ivanovych, Dr. Law, Professor, Professor of the Operational and Investigating Department of the National Academy of Internal Affairs, Honored Lawyer of Ukraine, Colonel of the Police

Hlushkov Valerii Oleksandrovych, Dr. Law, Professor, Kyiv Cooperative Institute of Business and Law, Economics and Law College, Law Department

Dzuzha Oksandr Mykolaiovych, Dr. Law, Professor, Chief Scientist of the Research and Development work organization Department of the National Academy of Internal Affairs, Honored Lawyer of Ukraine

Klymenko Olena Viktorivna, Dr. Public Administration, PhD Law, Associate Professor, Head of the Constitutional and International Law Department of the Taurian National University after V.I. Vernadskyi

Kopan Olexsii Volodymyrovych, Dr. Law, Professor, Lead Researcher of the Pre-trial Investigation Problems Scientific Laboratory of the Educational-Scientific Institute № 1

Luts Volodymyr Vasylovych, Dr. Law, Professor, member of the Civil Law Sciences Department of the Private Law and Entrepreneurship Research Institute after Academician F.H. Burchak of National Academy of Legal Sciences of Ukraine, Honored Worker of Science and Technology of Ukraine

Ozerskyi Ihor Volodymyrovych, Dr. Law, Associate Professor, Professor of the Civil and Criminal Law and Process Department of Black Sea National University after Petro Mohyla

Frytskyi Yurii Olehovych, Dr. Law, Professor, Head of the Constitutional, Administrative Law and Social and Humanitarian disciplines Department, Law and Public Relations Institute of the "Ukraine" University, Honored Lawyer of Ukraine

Chief Editor

Holovach Volodymyr Volodymyrovych, PhD Law, Head of the Board of the Audit Firm "Analitik", Honored Lawyer of Ukraine

Technical editor: Kutsiak Oksandr Anatoliiovych

Issue Editor: Tumanian Anna Ohanesivna

ЗМІСТ

О.О. БРИГІНЕЦЬ. Важливість фінансової безпеки громадянина у дослідженні фінансової безпеки держави	6
Е.І. ДАНІЛОВА. Програмно-цільовий підхід до формування системи економічної безпеки підприємства	10
Н.М. ГРЕНАДЬОР, О.А. КОВАЛИК. Роль кадрового потенціалу на підприємстві	16
О.О. ХАНДИЙ. Основні закономірності та чинники зміни рівнів трудового та соціального потенціалів ...	19
О.Ю. КОСТІН, В.П. ХОМУТЕНКО, А.В. ХОМУТЕНКО. Окремі аспекти кадрового забезпечення інституту судових експертів	26
Г.І. КОВБАС. Роль мотивації персоналу в антикризовому управлінні	32
Н.С. НОСАНЬ. Стратегії національної безпеки: вітчизняний і світовий досвід захисту державних фінансових інтересів	36

CONTENTS

<i>O.O. BRYHINETS.</i> The importance of financial safety of the citizen in the investigation of financial security of the state	6
<i>E.I. DANILOVA.</i> Program-target approach to the formation of economic security system of an enterprise	10
<i>N.M. HRENADOR, O.A. KOVALYK.</i> The role of human resources in the enterprise	16
<i>O.O. KHANDII.</i> Basic legislation and factors of changes in levels of labor and social potential	19
<i>O.Y. KOSTIN, V.P. KHOMUTENKO, A.V. KHOMUTENKO.</i> Some aspects of the staffing of the judicial experts institute	26
<i>H.I. KOVBAS.</i> The role of personnel motivation in anti-crisis management	32
<i>N.S. NOSAN.</i> National security strategies: domestic and world experience of protection of public financial interests	36

БРИГІНЕЦЬ

Олександр Олексійович
briginets@meta.ua

УДК 351.72:347.73(477)



ВАЖЛИВІСТЬ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ГРОМАДЯНИНА У ДОСЛІДЖЕННІ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ

THE IMPORTANCE OF FINANCIAL SAFETY OF THE CITIZEN IN THE INVESTIGATION OF FINANCIAL SECURITY OF THE STATE

д.ю.н., доцент, професор
кафедри, Національний
університет біоресурсів і
природокористування
України

BRYHINETS Olexandr Oleksiiovych – Doctor of Law, Associate Professor, Professor of department, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

У статті досліджено природу фінансової безпеки громадянина та її роль на розвиток фінансової безпеки держави і цілому. Визначено особливості взаємовідносин між громадянами і державою для поліпшення добробуту українського суспільства. Заходи, які спрямовані на забезпечення фінансової безпеки держави, мають першочергово забезпечувати права, свободи, інтереси та пріоритети громадян, що проживають на території даної держави. Саме політика держави у забезпеченні безпеки власних громадян і відрізняє один тип держави від іншого.

* * *

В статье исследована природа финансовой безопасности гражданина и ее роль на развитие финансовой безопасности государства в целом. Определены особенности взаимоотношений между гражданами и государством для улучшения благосостояния украинского общества. Меры, которые направлены на обеспечение финансовой безопасности государства должны в первую очередь обеспечивать права, свободы, интересы и приоритеты граждан, проживающих на территории данного государства. Именно политика государства в обеспечении безопасности собственных граждан и отличает один тип государства от другого.

* * *

The article examines the nature of the financial security of a citizen and his role in the development of financial security of the state as a whole. The peculiarities of relations between citizens and the state for improving the well-being of Ukrainian society are determined. Measures aimed at ensuring the financial security of the state should ensure, first of all, the rights, freedoms, interests and priorities of citizens living in this state. It is the state policy regarding the ensuring of the security of its citizens distinguishes one type of state from another. This paper is based on the works of domestic and foreign scientists, as well as on materials of periodicals, statistical collections. Today, the system of legal and regulatory provision of Ukraine's financial security is somewhat formed, but the existing legislative acts are not involved in a specific mechanism for ensuring the financial security of our state. It relates to the existing strategies or programs of socio-economic development of the state, which lack information on the results of their implementation. Precondition for such measures is the strict observance of the requirements of the legislation, international treaties ratified by Ukraine, in terms of providing financial security. It is also important to implement a set of clearly phased activities and programs developed by scientists based on real statistical indicators. It has been determined that the execution of any administrative procedures should be as transparent as possible. This is necessary for the improvement of the administration, as well as strict regulation of the rights and responsibilities of officials to resolve conflicts of interest in the civil service.

Ключові слова: фінансова безпека громадянина, фінансова безпека держави, безпека, фінансова безпека

Ключевые слова: финансовая безопасность гражданина, финансовая безопасность государства, безопасность, финансовая безопасность

Keywords: financial security of the citizen, financial security of the state, security, financial security

ВСТУП

Зважаючи на те, що фінансовою основою існування держави як інституту є передусім надходження від податків і зборів до державного бюджету, стає цілком очевидною зацікавленість держави у забезпеченні довгострокової фінансової безпеки населення як платників податків. У стратегічному плані фінансова безпека громадянина і держави неподільні, оскільки як здійснення індивідуальних відтворювальних про-

цесів, так і забезпечення процесу суспільного відтворення можливі лише за умови органічного об'єднання інтересів держави та її громадян. Для ефективного забезпечення фінансової безпеки держави вкрай необхідною є консолідація економічних і фінансових інтересів громадян і держави в одному напрямку для забезпечення стійкого економічного розвитку.

МЕТА СТАТТІ – визначити роль та місце фінансової безпеки громадянина у забезпеченні фінансової

безпеки держави.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Дана робота базується на працях вітчизняних і зарубіжних вчених, а також на матеріалах періодичних видань, статистичних збірниках. Під час проведення дослідження використовувалися методи аналізу і синтезу, порівняння та узагальнення.

РЕЗУЛЬТАТИ

Забезпечуючи фінансову безпеку держави, важливо, перш за все, акцентувати увагу на особистісну безпеку кожного громадянина. Згідно з теорією американського вченого Абрахама Маслоу, потреба людей у безпеці, в т.ч. фінансовій, посідає наступне місце після базових фізіологічних потреб. Саме політика держави у забезпеченні цієї безпеки і відрізняє один тип держави від іншого.

Слушною є позиція О.В. Макарик, яка вказує на те, що фінансова безпека держави являє собою ступінь захищеності фінансових інтересів на усіх рівнях фінансових відносин; іншими словами – це рівень захищеності громадянина, домашнього господарства, верств населення, підприємства, організації, установи, регіону, галузі, сектора економіки, ринку, держави, суспільства, міждержавних утворень, світового співтовариства фінансовими ресурсами, достатніми для задоволення їх потреб і виконання існуючих зобов'язань; стан фінансової, грошово-кредитної, валютної, банківської, бюджетної, податкової, розрахункової, інвестиційної, митно-тарифної та фондової систем, а також системи ціноутворення, що характеризується збалансованістю, стійкістю до внутрішніх і зовнішніх негативних впливів, здатністю відвернути зовнішню фінансову експансію, забезпечити фінансову стійкість (стабільність), ефективне функціонування національної економічної системи та економічне зростання; якість фінансових інструментів і послуг, що запобігає негативному впливу можливих прорахунків і прямих зловживань на фінансовий стан наявних і потенційних клієнтів, а також гарантує (у разі потреби) повернення вкладених коштів [1, с. 125-127]. Важливим є твердженням О.С. Борисової, яка зазначає, що, забезпечуючи фінансову безпеку держави, важливо, перш за все, акцентувати увагу на особистісній безпеці кожного громадянина [2, с. 242-249]. Саме тому фінансову безпеку громадянина можна визначити як стан життєдіяльності громадянина, за якого забезпечується правовий та економічний захист його життєвих інтересів, дотримуються конституційні права, забезпечується гідний і якісний рівень життя незалежно від впливу внутрішніх та зовнішніх загроз. Водночас функцією держави є забезпечення певних соціальних стандартів і соціальних гарантій, і зокрема: мінімального розміру заробітної плати і пенсій на такому рівні, щоб працездатній людині достатньо було цих коштів на створення і утримання сім'ї, а пенсіонеру – на достойну старість.

Найсуттєвішими загрозами фінансовій безпеці громадян і держави є порушення прав споживача, не виплата пенсій і заробітної плати, безробіття, знецінення заощаджень, падіння реальних доходів населення і зубожіння, посилення диференціації доходів та майнового розшарування суспільства та інше. Фінансова

безпека громадянина багато в чому залежить від загального стану економіки та фінансової політики, що проводиться у державі.

Досліджуючи питання механізму правового забезпечення фінансової безпеки держави, науковці зазначають, що механізм забезпечення фінансової безпеки може мати різний ступінь структуризації і формалізації [3, с. 181-184], ми зі свого боку вважаємо, що даний механізм потрібно вивчати через низку таких ключових елементів: чинна нормативно-правова база; об'єкти; суб'єкти; національні інтереси у фінансовій сфері; загрози; ризики; порядок здійснення захисту. Зазначимо, що структурована робота елементів механізму правового забезпечення фінансової безпеки досягається шляхом проведення виваженої фінансової політики відповідно до прийнятих в установленому порядку доктрин, концепцій, стратегій та програм у політичній, економічній, соціальній, інформаційній і фінансовій сферах.

З погляду практики усі заходи, спрямовані на забезпечення фінансової безпеки держави, мають фокусуватися на конкретних об'єктах. І.О. Ревак зазначає, що у науковій літературі сьогодні точаться дискусії стосовно трактування сутності об'єкта фінансової безпеки, тобто предмета, на який спрямовується дія суб'єктів для забезпечення фінансової безпеки [4, с. 152-154]. Ми вважаємо, що цими об'єктами є права, свободи, інтереси й пріоритети людини та громадянина, суспільні цінності, суверенітет та територіальна цілісність держави. Особлива увага приділена такому критерію системи фінансової безпеки, як законність її функціонування. Тобто дана законність повинна бути виражена через відповідну нормативно-правову базу, що забезпечуватиме ефективне та неупереджене функціонування механізму забезпечення фінансової безпеки держави. Відповідна нормативно-правова база стосовно регулювання та забезпечення фінансової безпеки держави у нашій державі існує, проте її недосконалість та неефективність настільки чітко виражена, що це призводить до низки проблем як у суспільстві, так і на державному рівні зокрема.

Слід виокремити й той факт, що, враховуючи правові засади та загальнонаукові підходи до визначення сутності фінансової безпеки, можна визначити, що об'єктом фінансової безпеки держави є фінансова система, а конкретніше, – усі її сфери та ланки. Висловлюємо своє бачення з приводу даного питання та пропонуємо розглядати об'єкти фінансової безпеки через два головних напрями: сфери фінансової системи: фінанси суб'єктів господарювання, державні фінанси, міжнародні фінанси, фінансовий ринок; ланки фінансової системи: фінанси підприємств, фінанси домогосподарств, державний бюджет, цільові державні фонди, державний кредит, фінанси державного сектору, ринок цінних паперів, ринок позичкових капіталів, фінанси міжнародних організацій, міжнародні розрахунки, страхування.

Враховуючи розгалужену структуру фінансової безпеки держави, зокрема її складові елементи, до об'єктів фінансової безпеки можна також віднести: національну та іноземну валюти, інвестиційні ресурси, грошові кошти, форми безготівкових розрахунків, внутрішній та зовнішній борг, цінні папери, по-

даткові платежі, страхові платежі тощо. Не потрібно забувати про те, що будь-які заходи, спрямовані на забезпечення фінансової безпеки держави, мають першочергово забезпечувати права, свободи, інтереси та пріоритети людини і громадянина, що проживають на території даної держави. З історії нам відомі випадки, коли громадянам та господарюючим суб'єктам для забезпечення своєї безпеки потрібно було не виконувати норми і правила, встановлені державою, а, навпаки, їх порушувати. Найбільш яскравим прикладом є режим «продрозкладки», коли громадяни могли вчинити 2 дії: здати державі надлишки хліба і померти з голоду; приховати хліб і піддатися кримінально-правовому переслідуванню [5]. Також у 90-х рр. XX ст. досить часто траплялися парадоксальні ситуації, коли ведення бізнесу у «тіні» було безпечніше, ніж у легальному полі. У наступні роки в умовах стабільного розвитку держави рівень тіншового сектору економіки зменшувався, а у періоди спаду виробництва зростав. Нині близько 40 % фінансової системи держави перебуває у «тіні» [6].

У наш час для підсилення системи правового забезпечення фінансової безпеки держави в умовах економічної кризи на теренах нашої держави було прийнято Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо зменшення впливу світової фінансової кризи на сферу зайнятості населення». Даний нормативно-правовий акт був спрямований на збереження кадрового потенціалу підприємств, недопущення зростання рівня безробіття та забезпечення соціальних гарантій громадян. Варто зазначити, що серед соціальних заходів захисту безробітних у період будь-якої фінансової кризи важливе місце посідає створення робочих місць за рахунок значного посилення державного регулювання. Однак прийняття антикризових заходів у сфері зайнятості та безробіття не вирішило автоматично всіх проблем, що залишає негативний відбиток на фінансовій безпеці нашої держави. У даному контексті вважаємо, що виконання будь-яких адміністративних процедур повинно бути максимально прозорим; необхідним є проведення оздоровлення апарату, а також жорсткого регламентування прав і обов'язків чиновників, створення працюючого механізму вирішення конфліктів інтересів на державній службі та у бізнесі. Необхідне скорочення видів документів і послуг, які надаються органами управління. Тут ключові слова – довіра та повага як між державою та громадянами. Але існуючих заходів для боротьби з «непорозуміннями» між громадянами і державою недостатньо для радикального підвищення суспільного добробуту.

ВИСНОВКИ

Україна сьогодні досить швидко інтегрується у світовий економіко-правовий простір, що обумовлює вирішення завдань побудови «нової», більш відкритої і динамічної фінансової системи. Суттєвими кроками на шляху такої побудови стали: приватизація, завдяки якій відбулося відновлення у правах приватної власності; запровадження принципів вільної конкуренції та ринкових правовідносин; формування системи приватної підприємницької діяльності. Але з'являються нові загрози вітчизняній фінансовій безпеці України.

Насамперед, це відсутність рівнозначного захисту всіх форм власності, що не є забезпеченим повною мірою дотепер. Нового осмислення вимагають, насамперед, наукові уявлення про дану проблему як забезпечення одного з основних елементів конституційного ладу, а одночасно і складової частини основних прав та свобод громадян як суб'єктів правовідносин. Звідси випливає, з одного боку, необхідність правового захисту самої власності, а з іншого, – обов'язку власником здійснювати заходи для забезпечення безпеки власності. Тому питання захисту фінансових інтересів громадян в сучасній Україні є одними з найбільш пріоритетних, актуальних і потребують наукового осмислення.

У процесі складних соціально-економічних змін, а також посилення недобросовісної конкуренції і криміналізації окремих сегментів правовідносин основний тягар таких проблем лягає на громадян, які у багатьох випадках виявилися не готовими до їх розуміння і вирішення. Виникла реальна потреба включення громадян у процес забезпечення фінансової безпеки держави. Необхідною стала наукова і практична розробка даної проблеми, розуміння всіма учасниками процесу сутності понять безпеки держави та безпеки її елементів. Постає потреба у визначенні місця фінансової безпеки держави в загальній системі захисту інтересів членів суспільства, розуміння її реальної спрямованості та ефективності з точки зору розвитку відповідних правовідносин [7, с. 98-99].

На сьогодні система нормативно-правового забезпечення фінансової безпеки України є певним чином сформованою, проте діючі законодавчі акти не задіяні у конкретному механізмі забезпечення фінансової безпеки нашої держави, зокрема у чинних стратегіях або програмах соціально-економічного розвитку держави відсутня інформація щодо результатів їх виконання. Неодмінною умовою виконання таких заходів є неухильне дотримання вимог законодавства, міжнародних договорів, ратифікованих Україною, в частині забезпечення фінансової безпеки, а також виконання комплексу чітко періодизованих заходів і програм, розроблених науковцями на основі реальних статистичних показників. Сучасні загрози фінансовій безпеці держави набувають усе більш глобального характеру. Обов'язковою умовою нормального стану фінансової безпеки держави є незалежність, стабільність, зростання національної економіки, а також налагодження тісної співпраці та взаємопорозуміння з власними громадянами.

Список використаних джерел

1. Макарик О.В. Місце та роль фінансової безпеки в загальній системі національної безпеки. Наукові праці НУХТ. 2009. № 29. С. 125-127.
2. Грицюк Н.А. Методичні підходи до обґрунтування індикаторів оцінки рівня фінансової безпеки підприємства. Проблеми науки. 2008. № 6. С. 31-35.
3. Шелест В.В. Управління фінансовою безпекою довірчого товариства. Актуальні проблеми економіки. 2009. № 3(93). С. 181-184.
4. Ревак І.О. Об'єкти та суб'єкти фінансової безпеки держави. Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції «Інформаційна та економічна безпека». 2010. С. 152-154.
5. Бригінець О.О. Правове регулювання фінансової

безпеки України: монографія. Ірпінь: Університет ДФС України, 2016. 362 с.

6. Тишук Т. Міф та реальність: рівень тіньової економіки в Україні. URL: <http://voxukraine.org/2015/12/08/mif-ta-realnist-proOriven-tiniovoi-economy- v- ukraini-ua/>.

7. Фінансово-економічна безпека: навчальний посібник. К.: ДП Видавництво «Зовнішня торгівля», 2012. 416 с.

References

1. Makaryk O.V. The place and role of financial security in the general system of national security. Scientific works of NUKHT. 2009. № 29. pp. 125-127. (in Ukrainian).

2. Grytsiuk N.A. Methodological approaches to the substantiation of indicators for assessing the level of financial security of the enterprise. Problems of science. 2008. № 6. pp. 31-35. (in Ukrainian).

3. Shelest V.V. Management of financial safety of trust

society. Actual problems of the economy. 2009. № 3 (93). pp. 181-184. (in Ukrainian).

4. Revak I.O. Objects and subjects of financial security of the state. Materials of the 3rd International Scientific and Practical Conference "Information and Economic Security". 2010. pp. 152-154. (in Ukrainian).

5. Bryhinets O.O. Legal regulation of financial security of Ukraine: monograph. Irpin: University of SFS of Ukraine, 2016. 362 p. (in Ukrainian).

6. Tyshchuk T. Myth and reality: the level of the shadow economy in Ukraine. URL: <http://voxukraine.org/2015/12/08/mif-ta-realnist-proOriven-this-economy-in-kraine-ua/>. (in Ukrainian).

7. Financial and Economic Security: tutorial. Kyiv: Publishing House "Foreign Trade", 2012. 416 p. (in Ukrainian).

ДАНІЛОВА

Ельвіра Ігорівна

ehdanilova@gmail.com

УДК 338.242.2



ПРОГРАМНО-ЦІЛЬОВИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

PROGRAM-TARGET APPROACH TO THE FORMATION OF ECONOMIC SECURITY SYSTEM OF AN ENTERPRISE

к.е.н., доцент,
Національний авіаційний
університет

DANILOVA Elvira Ihorivna – PhD in Economics, Associate Professor, National Aviation University

У статті розвинуто методологічне забезпечення програмно-цільового підходу до управління економічною безпекою підприємства. З урахуванням джерел небезпек для діяльності підприємства запропоновано структуру програми економічної безпеки, а також напрями формування планів економічного захисту всіх ідентифікованих видів ресурсів підприємства. На основі сформованого дерева цілей та запропонованої структури програми економічної безпеки, узагальнено етапи формування системи економічної безпеки, що дозволить забезпечити її відповідність цілям розвитку підприємства.

* * *

В статье развито методологическое обеспечение программно-целевого подхода к управлению экономической безопасностью предприятия. С учетом источников опасностей предложена структура программы экономической безопасности, а также направления формирования планов экономической защиты всех идентифицированных видов ресурсов предприятия. На основе сформированного дерева целей и предложенной структуры программы экономической безопасности были определены этапы формирования системы экономической безопасности, что позволит обеспечить ее соответствие целям развития предприятия.

* * *

The program-target approach has a long-standing practice of its use in activities of subjects of different levels of the economy. However, there is a need for further development of the methodological foundations of economic security management of the enterprise, the question of the consistency of the objectives of the enterprise and the economic security of their implementation, methodological approaches to evaluating the effectiveness of using the program-target approach in the formation of the system of economic protection of the enterprise.

The purpose of the article is further develop a scientific approach to managing the economic security of an enterprise based on the use of a program-target approach in formulating a system of enterprise goals and plans for the economic protection of their implementation processes.

In the article, there is development of the methodological providing of program-target approach to the management of economic security of an enterprise in terms of development of the aims tree of economic security according to the aims of the enterprise management. It is proved that economic security system is a system of ensuring the realization of corporate and functional aims, so every aim of economic security is being developed to form the defense mechanism of the aims realization of the enterprise management. It is defined that economic security of aims realization of an enterprise is drawn up taking account of specifics of threats, dangers and risks of every functional component of an enterprise. The logical subordination of such concepts as strategy, program, plan has been generalized, that enabled to interpret the program-target approach to the management of economic security as a consistent realization of tasks of the formation of an economic security system of hierarchical structure of an enterprise aims realization. It is defined that program-target approach implements a defined strategy of an enterprise development by forming a concretized list of actions, that enforce performance of defined tasks, that are united by a single goal. Taking into account the sources of danger for an enterprise activity, it was suggested a structure of an economic security program, which is formed by plans of economic security of the activity business environment, information and intangible assets, of logistical, financial resources, staff, business processes of an enterprise. The main directions of the formation of economic protection of all identified types of an enterprise resources have been suggested in the article. On the basis of the formed aims tree and the proposed structure of economic security program, the stages of formation of economic security system based on the program-target approach has been generalized. And this will let to provide accordance of economic security to the aims of enterprise development.

Ключові слова: економічна безпека, програма, дерево цілей, стратегія, план

Ключевые слова: экономическая безопасность, программа, дерево целей, стратегия, план

Keywords: economic security, program, aims tree, strategy, plan

ВСТУП

Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями

В умовах невизначеності впливу зовнішнього середовища та можливості небажаних комбінацій внутрішніх факторів виробництва виникає необхідність розробки комплексу дій стосовно постійного аналізу факторного впливу, оцінювання направленості їх дії, ідентифікації джерел виявлення загроз, небезпек та ризиків для діяльності підприємства та розробки комплексу заходів для зменшення втрат їх негативного впливу.

Постановка такого завдання вимагає необхідності планомерної діяльності у частині забезпечення відповідності між поставленими задачами та інструментарієм їх досягнення. Методом, який дозволяє формувати інструментарій економічного захисту підприємства у відповідності до його цілей, є програмно-цільовий підхід.

Аналіз останніх публікацій з проблеми

Програмно-цільовий підхід має тривалу історію свого використання в Україні. У 80-х рр. XX ст. він активно використовувався в управлінні національним господарством [1, 2, 3, 10]. Реалізація програм національного розвитку економіки країни базувалася на постановці національних цілей, які відображали збалансовані суспільні інтереси, визначали напрями їх досягнення через комплекс організаційних, економічних заходів, що розроблялися з урахуванням направленості їх впливу на зміни тенденцій розвитку економіки країни.

Сьогодні програмно-цільовий підхід набув широкого використання в проектному управлінні, де найбільш яскраво проявляються його переваги у частині ідентифікації, узгодження та захисту економічних інтересів усіх зацікавлених осіб проекту [8] та у формуванні системи управління підприємством [4, 5, 6].

Невирішені частини дослідження

Отже, як засвідчує історія, програмно-цільовий підхід має тривалу практику свого використання у діяльності суб'єктів різних рівнів економіки. Однак потребують подальшого розвитку методологічні основи управління економічною безпекою підприємства, питання узгодженості цілей діяльності підприємства та економічної безпеки їх реалізації, методичних підходів до оцінювання результативності використання програмно-цільового підходу у формуванні системи економічного захисту підприємства.

МЕТОЮ СТАТТІ є розвиток теоретико-методологічних положень забезпечення економічної безпеки підприємств у напрямі уточнення сутності програмно-цільового підходу до управління економічною безпекою, формуванні системи цілей управління економічною безпекою та програми специфічних заходів для їх досягнення.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічною та інформаційною основою роботи є наукові праці, аналітичні та інформаційні

матеріали. Методологія проведення роботи – метод групування об'єктів, мети, інструментів та способів забезпечення економічної безпеки підприємства, синтезу теоретичних, методологічних, концептуальних, методичних підходів до формування економічної безпеки підприємства.

РЕЗУЛЬТАТИ

Історичний досвід дозволяє виокремити наступні переваги використання програмно-цільового підходу в управлінні економічними системами:

1. Цілеспрямованість як ієрархічна постановка цілей у всіх учасників реалізації програми. Така ієрархічність важлива з огляду на те, що вона забезпечує реалізацію конкретних цілей кожного із учасника програми та їх узгодженість в досягненні загальної цілі.

2. Програмність як сформований перелік заходів, визначеність часових, матеріальних, фінансових та трудових ресурсів для досягнення поставлених цілей.

3. Узгодженість цілей та напрямів реалізації конкретної програми з цілями та напрямами розвитку інших структурних підрозділів та концепцією розвитку підприємства в цілому.

4. Прогнозованість результативності реалізації програми.

В економічній науковій літературі сформувався єдиний підхід до трактування сутності програмно-цільового підходу.

Програмно-цільовий підхід у формуванні системи економічної безпеки «слід розуміти як реалізацію сукупності планових, організаційних, економічних та інформаційних заходів, яка дозволяє підпорядковувати діяльність ... на досягнення встановлених цілей» [10, с. 37].

«Програмно-цільовий метод, представляє собою систему специфічних форм і методів управління, спрямованих на реалізацію комплексних програм; сукупність прийомів, що дозволяють представити вирішення тієї чи іншої проблеми у формі ієрархії цілей, що сприяють їх поетапному досягненню через реалізацію сукупності взаємопов'язаних заходів [1, с. 207].

Програмно-цільовий метод погоджує цілі з ресурсами за допомогою програм, де кожна програма являє собою комплекс заходів щодо реалізації цілей, ієрархічно упорядкованих у вигляді «дерева цілей» [3, 7, 8].

Спираючись на авторські дослідження та враховуючи необхідність логічної структуризації базових понять програмно-цільового підходу, потребує уточнення сутності понять «програма», «план» та їх структурна підпорядкованість.

Існуючі відмінності в авторських трактуваннях поняття програми відрізняються лише спрямованістю дослідження. Так, одні автори [1, 2, 3] розглядають програму як предмет дослідження в межах об'єкту, яким є системи інструментів управління економічними процесами, у інших [4, 5] програми є об'єктом, а предметом є структура, ресурси, час тощо.

Узагальнюючи існуючі підходи до розкриття сутності даного поняття, програму доцільно трактувати як визначену послідовність дій, реалізація яких спрямована на досягнення поставленої мети.

План – конкретний перелік дій, які забезпечують

виконання визначених завдань, об'єднаних єдиною метою. Оскільки визначена у програмі мета передбачає виконання декількох завдань, тому й кожна програма може передбачати декілька планів для її реалізації. План – це визначений у часі перелік заходів, що дозволяють виконати завдання програми (робочий графік).

Методологічно правильним є визначення поняття «програма» як «комплекс локалізованих у часі та просторі несуперечливих конкретних заходів ... що орієнтуються на досягнення як якісно, так і кількісно визначених цілей соціально-економічного розвитку» [9, с. 94], як перелік конкретних заходів, які згруповані за розділами, підкріплені необхідними розрахунками ресурсного забезпечення і системою персональної відповідальності за виконання заходів [6].

Отже, програмно-цільовий підхід базується на логічно-впорядкованому співвідношенні понять: стратегія – програма – план.

Стратегія – як довгострокова направленість розвитку економічних процесів на підприємстві, постановка мети діяльності. Програма – це постановка завдань для реалізації мети та перелік дій, що їх конкретизують. План – це календарний деталізований (в часі та обсягах) графік виконання дій програми.

Логічна впорядкованість базових понять програмно-

цільового підходу дозволяє визначити методологічний базис його використання в управлінні економічною безпекою підприємств. З урахуванням сутності поняття «економічної безпеки» як системи умов, які забезпечують реалізацію цілей розвитку, сутності понять «програма» та «план», програмно-цільовий підхід до управління економічною безпекою підприємства слід розуміти як сукупність задекларованих цілей економічної безпеки, програм їх реалізації, системи інструментів та методів впливу органу управління економічною безпекою на джерела ймовірної небезпеки.

Оскільки небезпеки для діяльності підприємства класифікуються за різними класифікаційними ознаками, тому і програми для їх виявлення, нейтралізації та мінімізації негативного впливу можуть розроблятися у відповідності до класифікаційної ознаки небезпеки.

Найпоширенішими класифікаційними ознаками небезпек є:

- 1) за походженням: зовнішні та внутрішні небезпеки;
- 2) за носієм небезпеки: матеріальні, фінансові, нематеріальні, кадрові тощо;
- 3) за функціональним призначенням: небезпеки управління, постачання, технологічні тощо.

З урахуванням вищевикладеного, схема взаємозв'язку стратегії, програми та планів економічної безпеки підприємства матиме наступний вигляд (рис. 1).



Рис. 1. Система планів економічної безпеки підприємства

Програма економічної безпеки підприємства – це сукупність напрямів забезпечення економічної безпеки підприємства. Конкретний перелік заходів, які реалізують кожний напрям розробляється у вигляді плану, кількість яких визначається кількістю об'єктів загроз, небезпек та ризиків у діяльності підприємства та визначеною стратегією економічної безпеки. Так, у загальному вигляді програма економічної безпеки складається з наступних напрямів, які забезпечують реалізацію стратегії економічної безпеки та досягнення її цілей:

Захист бізнес-середовища підприємства, який реалізується шляхом реалізації сукупності заходів стосовно моніторингу та аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, формування іміджу підприємства. План моніторингу внутрішнього та зовнішнього середовища включає визначення процесів, індикаторів та показників, що контролюються, терміни моніторингу, відповідальних за організацію моніторингу.

Завданнями даного пункту програми передбачено аналіз клієнтів, конкурентів, дилерських мереж, оцінка всіх факторів, що впливають на конкурентоспроможність компанії, результати якого дозволяють здійснити порівняння рівня стійкості підприємства на ринку з конкурентними компаніями, або порівняння окремих показників господарської діяльності з рівнями, прийнятими в якості орієнтира.

План формування бізнес-іміджу – це деталізований перелік заходів щодо формування у партнерів позитивного враження про підприємство. Основними заходами підприємства в частині формування бізнес-іміджу є: контроль за виконанням договірних та платіжних зобов'язань, контроль за термінами та обсягами реалізації продукції (надання послуг), періодичність та форма рекламних заходів, перелік соціально орієнтованих заходів, спонсорської участі тощо.

Захист інформації і нематеріальних активів як елемент загальної програми економічної безпеки фор-

мується із напрямів захисту інформаційних ресурсів та захисту нематеріальних активів. Захист інформаційних ресурсів формується із напрямів забезпечення збереженості інформаційних систем, програмних продуктів, захисту комерційної інформації тощо.

План заходів відносно безпеки інформації може бути різним за масштабами та формами і залежати від виробничих, фінансових та інших можливостей підприємства, від кількості і якості інформаційних таємниць. Під час формування сукупності таких заходів має бути дотриманий принцип розумної достатності, як оптимальної міри відкритості та закритості інформації.

Захист нематеріальних активів – це комплекс заходів для попередження загроз, небезпек та ризиків використання інтелектуальної власності, гудвілу, майнових прав тощо.

Захист матеріально-технічних ресурсів пов'язаний із комплексом напрямів попередження збитків, аварійних станів, пошкоджень (навмисних і випадкових), пожеж, а також від загрози морального зносу матеріальних і технічних ресурсів підприємства.

Напрямами програми у частині безпеки використання матеріальних ресурсів є забезпечення надійних, стабільних поставок, контроль якості матеріалів постачальника, пошук способів зниження їх вартості у сумарних витратах підприємства, організація фізичного захисту матеріальних активів від можливих крадіжок тощо.

Захист технічних ресурсів планується як комплекс заходів для забезпечення надійності роботи обладнання у процесі виконання технологічних операцій, зокрема заходи по контролю за термінами й якістю всіх видів ремонтів, за відповідністю експлуатаційних характеристик обладнання, машин, агрегатів потребам технологічних процесів та якості товарів (послуг).

Захист фінансових ресурсів в програмі економічної безпеки формується як комплекс напрямів забезпечення своєчасності розрахунків з постачальниками і клієнтами, погашення кредиторських заборгованостей, планування і контроль фінансування виробничих процесів. Аналіз, кількісна та якісна оцінка всіх видів фінансових ризиків, включаючи інвестиційний, валютний, кредитний (неотримання, непогашення позик тощо). План фінансової безпеки є конкретизованими заходами реалізації кожного із напрямів програми.

Захист персоналу підприємства включає комплекс напрямів захисту людських ресурсів у частині підвищення освітнього рівня персоналу, заохочення здорового способу життя, формування соціально-психологічного клімату, соціального захисту персоналу. Окрім того, даний елемент програми включає і заходи для безпеки використання персоналу, а саме: перевірка персоналу на можливість крадіжок, шпигунства на користь конкурентів, використання підприємства в особистих цілях тощо.

План захисту персоналу підприємства формується на основі конкретизованого переліку дій з підготовки та перепідготовки кадрів, організації підвищення кваліфікації персоналу, організації корпоративних заходів, умов медичного та пенсійного страхування, атестації персоналу, моніторингу психологічного клімату у функціональних колективах тощо.

Захист бізнес-процесів – це сукупність дій, спрямованих на попередження виникнення небезпек в основних, допоміжних та обслуговуючих процесах підприємства, а саме: технічної, управлінської, кадрової неузгодженості бізнес-операцій, невідповідності результатів бізнес-процесів потребам ринку та цілям підприємства тощо.

План захисту бізнес-процесів формується як конкретний перелік напрямів ліквідації вузьких місць у технологічному процесі, формалізації процесів управління всіма операціями бізнесу, забезпечення професійної відповідності виконавців операцій професійним вимогам робочого місця тощо.

Використання програмно-цільового підходу є фундаментальним підґрунтям, на якому всі цільові орієнтири управління пов'язуються в єдину систему цілей, що дозволяє виявити їх технологічні та логічні залежності.

Особливостями програмно-цільового підходу в управлінні економічною безпекою є формування такого дерева цілей безпечної економічної діяльності, яке, по-перше, забезпечує реалізацію цілей системи управління підприємством в цілому, по-друге, розробляється на основі загроз, небезпек та ризиків реалізації кожної із цілей заданої ієрархії.

Цінність програмно-цільового підходу до управління економічною безпекою полягає в його здатності формування уявлення про економічну безпеку як комплексної системи дій, спрямованої на формування таких умов, що забезпечують досягнення системи цілей підприємства. Отже, з позицій програмно-цільового підходу економічна безпека трактується як система організаційних, економічних та інформаційних заходів, які забезпечують підприємство від небезпек, які агрожують досягненню системи цілей підприємства.

Реалізація кожного цільового орієнтуру підприємства відбувається в умовах динамічної мінливості зовнішнього середовища та можливості змін внутрішнього середовища, що породжує джерела небезпеки для діяльності підприємства. Система економічної безпеки підприємства, у відповідності до програмно-цільового підходу, формується у відповідності до ієрархічної системи цілей підприємства і є сукупністю умов безпечної реалізації цілей на всіх ієрархічних рівнях підприємства.

Відповідно, система управління економічною безпекою є сукупністю способів, інструментів та методів, використання яких дозволяє ідентифікувати небезпеки та управляти ними з метою мінімального негативного впливу на процес досягнення таких цілей.

Система цілей управління економічною безпекою підприємства формується відповідно до дерева цілей підприємства (рис. 2).

Функція реалізації кожної цілі, незалежно від ієрархічної позиції даної цілі в структурі цілей підприємства, є залежною не лише від кількісного впливу сукупності факторів, а й від динаміки їх змін, напруженість та сила якої може змінити результат реалізації цілі. Оскільки цілі в ієрархічній структурі є узгодженими, поєднаними системою горизонтальних та вертикальних зв'язків, тому зміна результату реалізації однієї із них вплине на результат реалізації взаємопов'язаних цілей та корпоративної цілі загалом.

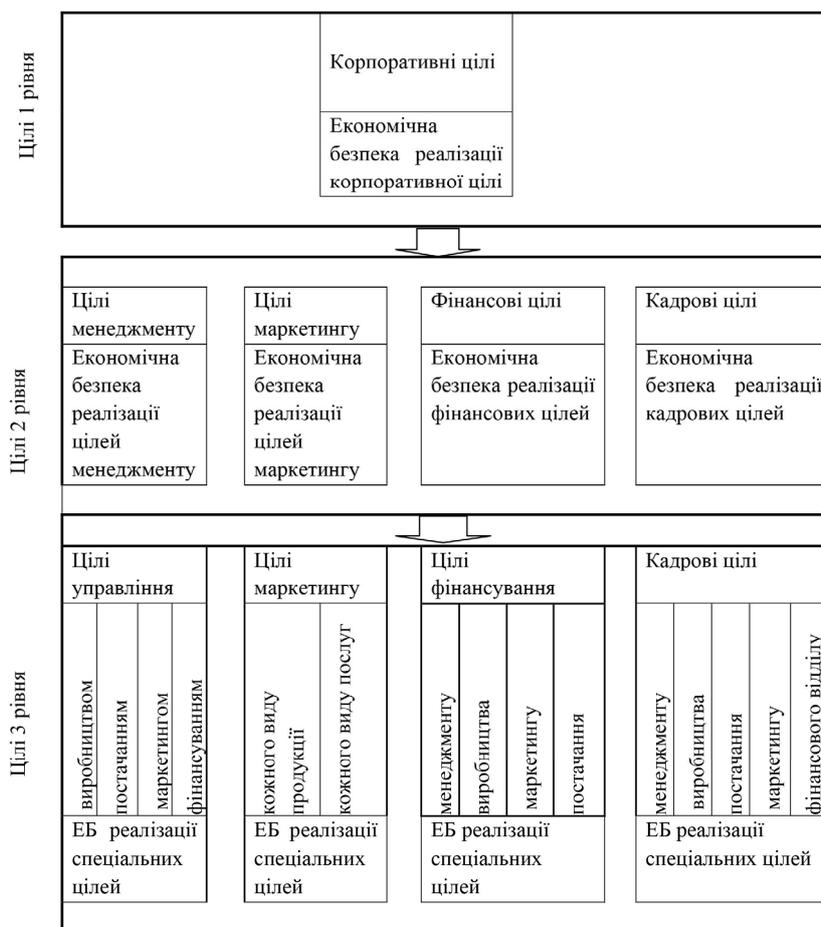


Рис. 2. Дерево цілей управління економічною безпекою підприємства

Причиною зміни результатів реалізації цілей є свідоме або вимушене корегування цілей в результаті несприятливого впливу середовища діяльності підприємства.

Система економічної безпеки, яка формується на основі програмно-цільового підходу, реалізується завдяки сукупності наступних етапів:

- 1) побудова дерева цілей управління підприємством;
- 2) ідентифікація загроз, небезпек та ризиків реалізації кожної цілі;
- 3) оцінювання загроз, небезпек та ризиків;
- 4) формування програми економічної безпеки реалізації кожної цілі ієрархічної структури цілей;
- 5) оцінювання рівня економічної безпеки реалізації загальної цілі підприємства.

$$I_e = f(I_{cy}, I_{cm}, I_{ef}, I_{ek}), \quad (1)$$

де I_e – рівень економічної безпеки реалізації корпоративної цілі;

I_{cy} – рівень економічної безпеки реалізації цілей менеджменту;

I_{cm} – рівень економічної безпеки реалізації цілей маркетингу;

I_{ef} – рівень економічної безпеки реалізації фінансових цілей;

I_{ek} – рівень економічної безпеки реалізації кадрових цілей.

Відповідно до функціональної залежності, методика оцінювання рівня економічної безпеки базується на стохастичних факторних системах.

ВИСНОВКИ

Використання у системі управління економічною безпекою підприємства програмно-цільового підходу дозволяє підвищити рівень конкретизації заходів, спрямованих на захист об'єктів управління від сукупності небезпек, здійснити деталізований розподіл матеріальних та фінансових ресурсів у відповідності до складності реалізації цілей захисту.

Ієрархія цілей управління підприємством дозволяє розробляти програми заходів як для їх досягнення, так й для економічної безпеки їх реалізації.

Програми заходів економічної безпеки реалізації цілей підприємства формуються як конкретний перелік кроків для унеможливлення або зниження втрат від небезпек та ризиків діяльності підприємств.

Методологія програмно-цільового підходу потребує подальшого розвитку в частині формування методик оцінювання економічної безпеки реалізації цільових програм.

Список використаних джерел

1. Галайко Н.В. Програмно-цільовий метод у системі управління економічною безпекою України. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна. 2010. № 1. С. 207-213.
2. Горячук В.Ф. Програмно-цільовий підхід до формування цільових програм соціально-економічного розвитку регіону. Економіка: реалії часу. 2014. № 6. С. 155-159.
3. Жуковский А.И., Васильев В.С., Штрейс Д.С. Разработка, реализация и оценка региональных целевых программ (на основе Канадского опыта) / под общ. ред. С.Ю.

Фабричного. Оттава-Москва-Великий Новгород, 2006. 175 с.

4. Карпунцов М.В. Програмно-цільовий метод забезпечення ризикостійкості підприємства. Формування ринкових відносин в Україні. 2013. № 2. С. 121-127.

5. Малахова А.В., Мартиненко Е.В. Програмно-цільовий метод в управлінні підприємством. Економіка і регіон. 2013. № 2. С. 71-75.

6. Меліхова Т.О. Економічна безпека підприємства: формування, контроль, ефективність: монографія. Херсон: Видавничий дім "Гельветика", 2018. 632 с.

7. Моцицька Т.О., Узунов В.В. Програмно-цільовий підхід як механізм вирішення соціально-економічних проблем. Моделювання регіональної економіки. 2010. № 1(15). С. 264-273.

8. Райзберг Б.А., Лобко А.Г. Программно-целевое планирование и управление: учебник. Москва: ИНФРА-М, 2002. 428 с.

9. Стеченко Д.М., Антошкіна Л.І. Економічна сутність і специфіка розвитку міжнародного туризму в Україні. Вісник ДІТБ. 2006. № 10. С. 93 - 98.

10. Третяк В.В., Гордієнко Т.М. Програмно-цільовий підхід до забезпечення економічної безпеки регіону. Регіональна економіка. 2012. № 3. С. 34-42.

References

1. Halaiko N.V. Program-target method in the system of economic security management of Ukraine. The Scientific Bulletin of Lviv State University of Internal Affairs. 2010. № 1. pp. 207-213. (in Ukrainian).

2. Horiachuk V.F. Program-target approach to the

formation of targeted programs of socio-economic development of the region. Economics: time realities, 2014. № 6. pp. 155-159. [in Ukrainian].

3. Zhukovskiy A.I., Vasilyev V.S., Shtreys D.S. Development, implementation and evaluation of regional targeted programs (based on Canadian experience) / ed. S.Yu. Fabrichnyy. Ottawa - Moscow - Great Novgorod, 2006. 175 p. [in Russian].

4. Karpuntsov M.V. Program-target method of ensuring the risk of compatibility of the enterprise. Formation Of Market Relations In Ukraine. 2013. № 2. pp. 121-127. [in Ukrainian].

5. Malakhova A.V., Martynenko E.V. Program-target method in the management of the enterprise. Economics and Region. 2013. № 2. pp. 71-75. [in Ukrainian].

6. Melikhova T. Economic security of the enterprise: formation, control, efficiency: monograph. Kherson: Publishing House "Helvetica", 2018. 632 p. [in Ukrainian].

7. Moshchyska T.O., Uzunov V.V. Program-target approach as a mechanism for solving socio-economic problems. Modeling regional economics. 2010. № 1(15). pp. 264-273. [in Ukrainian].

8. Rayzberg B.A., Lobko A.G. Program-target planning and management: textbook. Moscow: INFRA-M, 2002. 428 p. [in Russian].

9. Stechenko D.M., Antoshkina L.I. The economic essence and specificity of the development of international tourism in Ukraine. Bulletin of DITB. 2006. № 10. pp. 93-98. [in Ukrainian].

10. Tretiak V.V., Hordiienko T.M. Program-target approach to ensuring economic security of the region. Regional economics. 2012. № 3. pp. 34-42. [in Ukrainian].

ГРЕНАДЬОР

Надія Максимівна
nadiya.hrenador@mzeid.in

УДК 331.1

РОЛЬ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА
ПІДПРИЄМСТВІ

КОВАЛИК

Оксана Анатоліївна
o.a.kovalik@mzeid.inстудент, Одеський
національний політехнічний
університетTHE ROLE OF HUMAN RESOURCES IN
THE ENTERPRISEстарший викладач, Одеський
національний політехнічний
університет*HRENADOR Nadiia Maksymivna – student, Odesa National Polytechnic University**KOVALYK Oksana Anatoliivna – Senior Lecturer, Odesa National Polytechnic University*

У нинішніх умовах жорстокої конкуренції з'являється проблема підвищення ефективності підприємства. Одним із основних факторів успіху та конкурентоспроможності є кадровий потенціал, його розвиток, мотивація. У статті розглянуто кадровий потенціал підприємства. Виділені основні характеристики. Розкрито визначення кадрового потенціалу. Детально розглянуто управління та розвиток кадровим потенціалом. Виділено основні критерії оцінки персоналу, за допомогою яких можливо зрозуміти слабкі та сильні сторони. Визначено головні методи підвищення ефективності кадрового потенціалу, які допомагають розвивати персонал та підприємство. Характеристика персоналу визначає можливості підприємства, зростання виробництва продукції, поява нових ринків збуту, реалізацію нових економічних програм. Особлива увага приділяється освіті та кваліфікаційному рівню персоналу на підприємстві. У статті показано, що за допомогою кадрового потенціалу можна підвищити рейтинг компанії.

* * *

В нынешних условиях жесткой конкуренции появляется проблема повышения эффективности предприятия. Одним из основных факторов успеха и конкурентоспособности является кадровый потенциал, его развитие, мотивация. В статье рассмотрены кадровый потенциал предприятия. Выделены основные характеристики. Раскрыто определение кадрового потенциала. Детально рассмотрены управление и развитие кадровым потенциалом. Выделены основные критерии оценки персонала, с помощью которых можно понять слабые и сильные стороны. Определены главные методы повышения эффективности кадрового потенциала, которые помогают развивать персонал и предприятие. Характеристика персонала определяет возможности предприятия, рост производства продукции, появление новых рынков сбыта, реализации новых экономических программ. Особое внимание уделяется образованию персонала и квалификационному уровню на предприятии. В статье показано, что с помощью кадрового потенциала можно повысить рейтинг компании.

* * *

In today's conditions of fierce competition there is a problem of increasing the efficiency of the enterprise. One of the main factors of success and competitiveness is human potential, its development and motivation. The article considers the human resources of the enterprise and highlights its main characteristics. Definition of human resources is revealed. The management and development of human resources are considered with details. The main criteria for evaluating the personnel are highlighted. With the help of those criteria it is possible to understand the weaknesses and strengths of enterprise. The main methods of increasing the efficiency of human resources that help to develop personnel and enterprise are determined. A characteristic of the personnel determines the possibilities of the enterprise, the growth of production, the emergence of new markets, and the implementation of new economic programs. Particular attention is paid to the education of the personnel and the qualification level at the enterprise. Many enterprises do not have a system for developing and implementing a program of development and personnel capacity assessment. That is why it is even more important for a company that wants to develop its human resources. For enterprises it can be a dangerous situation in which the personnel potential has increased excessively, that is, on its growth were spent more than the level of economic expediency. The development of human resources must be determined by the objectives of the enterprise. The level of enterprises in the market depends on how the company is equipped with skilled personnel. It is important to keep in mind that the development of the human resources of the competitors is not higher and faster than yours. You need to keep up with innovations and new discoveries in your field of activity. Every detail in personnel management is important to achieve your goals. An enterprise will undoubtedly succeed if the personnel of the enterprise are qualified and as competent as possible in their field. In the article you will be able to find out in detail how it is possible to increase the rating of a company with the help of human resources.

Ключові слова: кадровий потенціал, підприємство, найм, розвиток, методи, оцінка**Ключевые слова:** кадровый потенциал, предприятие, найм, развитие, методы, оценка**Keywords:** human resources, enterprise, rent, development, methods, assessment

ВСТУП

В умовах жорсткої економіки виникає проблема підвищення ефективності роботи підприємств. Найважливішим елементом кожного підприємства є кадровий потенціал. Для успішної роботи підприємства потрібно наймати висококваліфіковані кадри та постійно їх розвивати. Від них залежить ефективність роботи підприємства. Рівень кваліфікації персоналу без-

посередньо впливає на конкурентні можливості підприємства.

МЕТА РОБОТИ – визначити сутність кадрового потенціалу підприємства, основні види розвитку кадрового потенціалу та методи оцінки.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У роботі використовувалися наукові роботи з питань кадрового потенціалу. Дослідження базується

на методах системного аналізу.

РЕЗУЛЬТАТИ

В умовах мінливої економіки та за високої конкуренції у ринковому середовищі функціонування будь-якого підприємства пов'язано з кадровим потенціалом. Все більшого значення для розвитку набуває формування необхідної якості робочої сили.

Якість робочої сили – це сукупність властивостей співробітників компанії, що виявляються у процесі трудової діяльності і включають в себе кваліфікаційний комплекс і трудову активність.

Саме кадровий потенціал є головним ресурсом підприємства.

Кадровий потенціал підприємства – сукупність здібностей та можливостей робітників, які є одним із головних факторів успіху підприємства.

Суб'єктом потенціалу кадрового управління підприємства є керівник та відділ роботи з персоналом, а об'єктом управління кадровим потенціалом виступають працівник та колектив [5].

Найм персоналу – це багаторівнева процедура залучення.

Підбір персоналу на вакантні місця починається з розробки вимог до кандидата. Вимоги до кандидата у кожній організації різні, починаючи від професійних, особливих, медичних, та закінчуючи вимогами, які формуються, виходячи з посадових обов'язків. Кінцева ціль – максимальна відповідність всіх критеріїв кандидата на робоче місце.

На підприємстві повинні бути всі умови для справедливих, рівноправних і довірених взаємин. Створивши комфортні умови керівник підвищує рівень праці персоналу.

Однією з основних функцій росту організації є адаптація персоналу, кадрова політика та чітка система управління кадрами [2].

Управління кадровим потенціалом – це дії, спрямовані на розвиток, оптимізацію та реалізацію продукції на підприємстві.

Для ефективної роботи організації необхідно залучати капітал не тільки у виробництво, а й у людський потенціал. Саме людський потенціал, а не виробничі запаси є основним елементом зростання та ефективності. Перед керівником стає важлива задача – ефективно використовувати людські ресурси для досягнення цілей та найбільш повно задовольнити потреби працівників.

Рівень підприємства на ринку залежить саме від того, як підприємство забезпечено кваліфікованими кадрами. Важливо слідкувати не тільки за розвитком персоналу свого підприємства, а й за розвитком підприємства-конкурентів, щоб їх розвиток не був ефективнішим та швидшим.

Підвищення ефективності діяльності підприємств – головна мета кадрової політики.

Для компанії необхідно розробляти системні навчання. Кожен працівник повинен бути максимально компетентний у своїй справі.

У професійний розвиток персоналу інвестуються великі витрати, підприємство очікує віддачу у вигляді якості праці. Програми навчання, курси, бізнес-ігри та розвиток можуть допомогти підвищити прибуток

та зберегти цінних спеціалістів [1].

Існує три основні види навчання:

- підготовка;
- підвищення кваліфікації;
- перепідготовка.

Розглянемо детальніше, що означає кожен з цих важливих видів навчання.

Підготовка найчастіше відноситься до нещодавно найманого персоналу, її мета полягає у прискоренні адаптації нових робітників до внутрішньої діяльності фірми. Вона включає в себе детальну розповідь про компанію, чим займається кожний відділ, як буде робота у компанії та найважливіше, – яку мету має ставити перед собою робітник, його обов'язки. Деякий час за новим робітником обов'язково повинен бути закріплений досвідчений спеціаліст, який зможе докладно відповісти на питання та допомогти за необхідності.

Підвищення кваліфікації – один із основних видів навчання для того, щоб компанія розвивалась та була конкурентоспроможною у сучасний інноваційний час.

Якщо не розвиватися та не займатися вирішенням внутрішніх проблем, звичайно підприємство буде переживати зниження ефективності своєї діяльності. Без розвитку неможливо рухатися вперед. Організації потрібно звертати велику увагу на підвищення кваліфікації. Компанія, яка має висококваліфікованих та компетентних у своїй справі робітників може мати великий успіх.

Перепідготовка також дуже важлива, тому що знання, котрі були актуальні в минулий період, можуть бути зовсім неактуальні тепер. Часто виникають ситуації, за яких у сфері діяльності підприємства відбуваються нові зміни: розробка або відкриття, яке необхідно знати.

Досягти високих рейтингів неможливо без всіх видів навчання [4].

Основним завданням управління персоналом є оцінка роботи кадрів. Ціль оцінки – проаналізувати роботу організації.

Завдяки оцінці кадрів можливо зрозуміти:

- рівень професійної підготовки;
- оцінку потенціалу працівників;
- які якості потрібно розвивати;
- наскільки мотивований працівник.

Процедура оцінки кадрів необхідна для кожного з працівників, а не тільки для компанії. Вона дозволяє побачити сильні та слабкі сторони кожного.

Чим краще робітники розуміють своє важливе місце на підприємстві, тим більший внесок вони роблять.

Від цілей та задач компанії залежить критерії та методи оцінки персоналу. Зазвичай критерії поділяються на 2 типи:

1. Оцінка компетентності, коли оцінюються знання, здібності та особисті якості. Найбільш поширені методи оцінки компетентності працівників це тестування, інтерв'ювання, атестація, ділові ігри.

2. Оцінка результативності, перед оцінюванням необхідно поставити задачі, які повинен виконати працівник.

Зазвичай розробкою критеріїв оцінки займається відділ персоналу.

Оцінка кадрового потенціалу дозволяє побачити можливості та роботу персоналу, зрозуміти окупність витрат на персонал, а також скласти програму на розвиток персоналу [3].

Методів оцінки персоналу дуже багато, єдиного універсального методу не існує. Необхідно враховувати кількість персоналу, специфіку підприємства, організаційну структури та інші досить важливі аспекти.

ВИСНОВКИ

Якісна робота співробітників, правильна організація роботи буде більш ефективна тоді, якщо організація буде вкладати кошти у навчання і розвиток кадрового потенціалу.

Розвиток кадрового потенціалу повинен займати одну з важливих функцій організації, адже персонал підприємства є головним критерієм успіху. Важливо мотивувати і створити стійку корпоративну культуру на підприємстві. Якщо буде взаєморозуміння між підприємством, керівництвом і співробітниками, виникне ймовірність підвищення ефективності підприємства.

Список використаних джерел

1. Акименко Н.В., Мамонтенко Н.С. Системна мотивація управлінського персоналу підприємства. Бізнес інформ.

2019. № 1. С. 364-370.

2. Кендюхов О.В. Ефективне управління інтелектуальним капіталом: монографія. Донецьк: ДонУЕП, 2008. 350 с.

3. Ковалик О.А. Інфраструктура підтримки малого бізнесу: сучасний стан та перспективи розвитку. Економіка. Фінанси. Право. 2015. № 4/1. С. 7-9.

4. Никифорова В.Г. Управління персоналом: навчальний посібник. Одеса, 2013. 200 с.

5. Савченко В.А. Розвиток персоналу: навчальний посібник. Київ, 2007. 534 с.

References

1. Akymenko N.V., Mamontenko N.S. Systemic motivation of Management personnel of the enterprise. Business inform. 2019. № 1. pp. 364-370. (in Ukrainian).

2. Kendiukhov O.V. Effective intellectual capital management: monograph. Donetsk: DonUEP, 2008. 350 p. (in Ukrainian).

3. Kovalyk O.A. Small Business Support Infrastructure: Current Status and Development Prospects. Economics. Finances. Law. 2015. № 4/1. pp. 7-9. (in Ukrainian).

4. Nykyforenko V.H. Management of personnel: tutorial. Odesa: Atlant, 2013. 200 p. (in Ukrainian).

5. Savchenko V.A. Personnel development: tutorial. Kyiv: KNEU, 2007. 534 p. (in Ukrainian).

ХАНДИЙ

Олена Олексіївна
alkhandiy@ukr.net

УДК 331.1:330.341

к.е.н., доцент,
Східноукраїнський
національний
університет імені
Володимира ДаляОСНОВНІ ЗАКОНОМІРНОСТІ ТА ЧИННИКИ ЗМІНИ РІВНІВ ТРУДОВОГО
ТА СОЦІАЛЬНОГО ПОТЕНЦІАЛІВBASIC LEGISLATION AND FACTORS OF CHANGES IN LEVELS OF LABOR
AND SOCIAL POTENTIAL*KHANDIY Olena Oleksiivna – PhD in Economics, Associate Professor, East-Ukrainian National University after Volodymyr Dahl*

У статті виявлені основні закономірності та чинники зростання рівнів розвитку соціального та трудового потенціалів. Систематизовані чинники гальмування розвитку соціального та трудового потенціалів за період 2007-2017 рр. за внутрішніми складовими: демографічна, здоров'я та санітарний стан населення, матеріальна забезпеченість, бідність, соціально-трудова сфера, освіта, культура, інформаційно-комунікативні послуги, соціальна згуртованість та єдність, соціальні ризики та соціальні виключення, соціальна інфраструктура. Обґрунтовано висновки про досить помірний рівень розвитку соціального та трудового потенціалів в Україні, який ще більше знизився за період гострої стадії військового конфлікту на Сході.

* * *

В статье выявлены основные закономерности и факторы роста уровней развития социального и трудового потенциалов. Систематизированы факторы торможения развития социального и трудового потенциалов за период с 2007 г. по 2017 г. по составляющим потенциалов: демографическая, здоровье и санитарное состояние населения, материальная обеспеченность, бедность, социально-трудова сфера, образование, культура, информационно-коммуникативные услуги, социальная сплоченность и единство, социальные риски и социальные исключения, социальная инфраструктура. Обоснованы выводы о достаточно умеренном уровне развития социального и трудового потенциалов в Украине, который еще больше снизился за период острой стадии военного конфликта на Востоке.

* * *

Introduction. Social and labor potential belong to the main factors of economic growth. The increase in productivity, the emergence and introduction of new technologies, the formation of innovative and creative potential of the country depend on them. The dynamics of changes in the indicators of social and labor potential determines the opportunities and threats of economic development.

The **purpose** of the article is to study the main regularities of changes in the levels of labor and social potential and to systematize the factors of their change.

Results. The basic laws of growth of levels of development of social and labor potential were revealed in the article, they correspond to trends of changes in macroeconomic indicators of economic development. Factors of inhibition of the development of social and labor potential for the period from 2007 to 2017 were systematized according to internal components: demographic, health and sanitary conditions of the population, material security, poverty, social and labor sphere, education, culture, information and communication services, social cohesion and unity, social risks and social exclusion, social infrastructure.

Conclusion. Ukraine has developed a rather moderate level of social and labor potential development, which has further decreased during the acute phase of the military conflict in the East. The main factors hampering the development of social and labor potential are related to risks and problems in the subsystems "Education, Culture and Information and Communication Services", "Social Infrastructure", "Social-Labor Sphere" and "Social Unity and Cohesion". Improvement of the situation under the subsystems "Social Risks and Social Exclusion", "Health and sanitary condition of the population", demographic component and level of material security contributes to ensuring conditions for the formation and development of social and labor potential.

Ключові слова: соціальний потенціал, трудовий потенціал, інтегральний показник соціального та трудового потенціалів, чинники гальмування розвитку, чинники економічного зростання

Ключевые слова: социальный потенциал, трудовой потенциал, интегральный показатель социального и трудового потенциалов, факторы торможения развития, факторы экономического роста

Keywords: social potential, labor potential, integral indicator of social and labor potential, factors of inhibition of development, factors of economic growth

ВСТУП

Соціальний та трудовий потенціали акумулюють та синтезують сукупні здібності до суспільно корисної праці працездатного населення, їх розвиток обумовлює зміни основних параметрів економічного зростання, зокрема темпи та рівень економічного зростання, що супроводжується збільшенням рівня та якості життя населення, підвищенням матеріального добробуту, покращенням стану довкілля, умов життєдіяльності та прогресивними змінами суспільства в цілому. Основні трудові чинники в забезпеченні економічного зростання на засадах сталого розвитку пов'язані з підвищенням продуктивності та ефективності праці, зміною характеру праці, виникненням нових технологій, формуванням інноваційного потенціалу працівника, його креативності, постійним нарощуванням потенціалу розвитку, посиленням мотиваційної складової трудової діяльності тощо.

У роботах багатьох вітчизняних вчених, серед яких Е. Лібанова, О. Грیشнова, А. Колот, О. Новікова, В. Антонюк, В. Герасимчук, М. Хвесик, В. Петюх, Л. Шаульська, Л. Лісогор та ін. [1-7], висвітлюються питання оцінки трудового потенціалу й досліджується вплив соціального та трудового чинників на економічний розвиток регіонів. На сьогодні фахівцями ІЕП НАН України розроблено й апробовано структурні моделі формування соціального потенціалу сталого розвитку [2], науково-методичне забезпечення оцінки соціального потенціалу на етапах формування та реалізації. Водночас у структурі соціального потенціалу відсутні складові трудового потенціалу, не розглядається зв'язок соціального потенціалу із забезпеченням економічного зростання на засадах сталого розвитку, що є однією з найважливіших умов впровадження в Україні стратегії сталого розвитку, яка визначає цілісну систему стратегічних та операційних цілей переходу до інклюзивного економічного, соціального та екологічного розвитку країни до 2030 р. У роботах [4-5] досліджується розвиток трудового потенціалу без урахування складових соціального потенціалу. Потреба у розгляді соціального та трудового потенціалів як чинників економічного зростання, визначенні закономірностей їх зміни обумовила актуальність даного дослідження.

МЕТА РОБОТИ полягає у виявленні основних закономірностей зміни рівнів трудового та соціального потенціалів та систематизації чинників їх зміни.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методичні підходи до визначення впливу соціальних та трудових чинників на економічний розвиток на засадах сталого розвитку базуються на розробці моделі оцінок сформованих рівнів соціального і трудового потенціалів та виміру їх впливу на зміну показників економічного зростання [7]. Для теоретичного узагальнення та формулювання висновків використано абстрактно-логічний метод, для визначення закономірностей зміни рівнів трудового та соціального потенціалу – економіко-статистичний та порівняль-

ний, для презентації результатів дослідження – графічний та табличний методи.

РЕЗУЛЬТАТИ

Виходячи з мети дослідження, за базу нормування були обрані цільові значення окремих індикаторів, які визначені Цілями сталого розвитку та проектом стратегії Сталого розвитку України до 2030 р. Основні закономірності зміни рівнів трудового та соціального потенціалів пропонується в роботі дослідити за допомогою інтегрального показника соціального та трудового потенціалів (I_{cnn}), який розрахований на підґрунті багатовимірної середньої арифметичної [7] за умови рівнозначності внутрішніх складових (наведені у табл. 1). Інформаційний простір, в межах якого визначались досягнуті рівні соціального та трудового потенціалів, сформовано на підґрунті множини індикаторів та показників виміру визначених складових потенціалів за 2007-2017 рр., що забезпечує умови їх розвитку та можливості активізації як чинників економічного зростання. До них належать статистичні показники за офіційними даними державних органів статистики та соціологічні показники за результатами соціологічного моніторингу [8-9]. Розраховані значення рівнів інтегрального показника (I_{cnn}) та відповідних субіндексів (I_k) свідчать, що основні закономірності їх зміни відповідають в цілому тенденціям зміни макроекономічних показників, які склалися протягом останнього десятиріччя (рис. 1).

Визначені за методами пропорційного розподілу [10] оцінки ступеня впливу кожної складової на відносну зміну інтегрального показника (табл. 1) свідчать, що в цілому за 2007-2017 рр. основні чинники зростання рівнів розвитку соціального та трудового потенціалів були пов'язані саме з тими складовими, які мали позитивні тенденції.

За рахунок суттєвого зниження рівнів соціальних ризиків та соціального виключення приріст рівня розвитку соціального та трудового потенціалів складає близько 7,0 %, позитивні зрушення за демографічною складовою та санітарним станом і здоров'ям населення супроводжуються збільшенням рівнів потенціалу, відповідно, на 1,8 % та 2,27 %, а зростання рівнів матеріальної забезпеченості населення обумовлює приріст рівня інтегрального показника на 2,0 %.

Найбільш вагомі втрати розвитку соціального та трудового потенціалів пов'язані з падінням рівня субіндексу з оцінки освіти, культури та інформаційно-комунікативних послуг. За останні десять років ці втрати складають близько 6,2 %. На 7,1 % втрати рівня соціального та трудового потенціалів пов'язані з соціальною інфраструктурою, 1,6 % падіння рівнів інтегрального показника обумовлено зниженням рівня соціальної згуртованості та єдності. Соціально-трудова сфера в цілому на 0,62 % гальмує можливості розвитку соціального та трудового потенціалів, за цих обставин в основному за рахунок суттєвого погіршення ситуації за підсистемою «Зайнятість» на 1,53 %.

Рис. 1. Динаміка зміни інтегрального показника соціального та трудового потенціалів (I_{cmn}) за 2007-2017 рр.

Таблиця 1

Оцінка впливу внутрішніх складових на відносну зміну інтегрального показника соціального та трудового потенціалів

Внутрішні складові I_{cmn}	I_k	Вплив на зміну інтегрального показника, %			
		2017/2007	2017/2013	2013/2007	2017/2016
- демографічна	I_1	1,8	-3,44	5,69	-0,34
- здоров'я та санітарний стан населення	I_2	2,27	-1,35	3,79	-0,291
- матеріальна забезпеченість, бідність	I_3	2,04	-1,994	4,3	0,777
- соціально-трудова сфера, в тому числі:	I_4	-0,62	-1,96	1,63	0
зайнятість;	$I_{4.1}$	-1,53	-0,161	-1,35	0,922
соціально-трудові відносини;	$I_{4.2}$	1,35	-2,52	4,2	-0,024
- освіта, культура, інформаційно-комунікативні послуги	I_5	-6,2	-3,546	-2,15	1,58
- соціальна згуртованість та єдність	I_6	-1,58	2,337	-4,23	1,747
- соціальні ризики та соціальні виключення	I_7	6,94	1,39	5,35	-0,582
- соціальна інфраструктура	I_8	-7,06	-4,61	-1,8	-0,146
Темпи зміни інтегрального показника соціального та трудового потенціалів	I_{cmn}	-2,0	-13,9	13,8	3,7

До початку 2014 р., тобто за 2007-2013 рр., мало місце суттєве зростання рівнів соціального та трудового потенціалів, – темп приросту склав 14,0 %, а основні чинники забезпечення такого росту пов'язані з демографічною складовою (5,69 %), зниженням рівнів соціальних ризиків та соціального виключення (5,35 %), покращенням матеріального забезпечення населення (4,3 %), здоров'я та соціального стану (3,79 %) і ситуації в структурі соціально-трудомих відносин (4,2 %). Одночасно гальмуючі чинники за цей період склалися за складовими: «Освіта, культура, інформаційно-комунікативні послуги» (-2,15%), «Соціальна згуртованість і єдність» (-4,23%) та на ринку праці (-1,35 %).

За 2013-2017 рр. в цілому падіння рівня розвитку потенціалів складає 13,9 %, водночас у шести з во-

сьми внутрішніх складових сформувалися негативні тенденції, які не тільки загальмували можливості розвитку соціально-трудомих потенціалів, а й «відкинули» його рівень на десятиліття. Практично за останні чотири роки періоду дослідження падіння рівня розвитку соціального та трудового потенціалів повністю нівелювало ті позитивні зрушення, які склалися у країні з 2007 р. по 2014-й р. у сфері формування та розвитку соціального та трудового потенціалів.

За рахунок дезінтеграції безпосередньо субіндексів визначені роль та значення окремих індикаторів у забезпеченні зростання (або гальмування) як відповідних субіндексів, так і інтегрального показника оцінки рівнів соціального та трудового потенціалів в цілому (табл. 2).

Таблиця 2

Систематизація чинників гальмування розвитку соціального та трудового потенціалів за окремими внутрішніми складовими

Внутрішні складові соціального та трудового потенціалів	Основні чинники гальмування за періоди, роки			
	2007-2017	2013-2017	2007-2013	2016-2017
1	2	3	4	5
1. Демографічна	- постаріння населення; - падіння притоку населення	- постаріння населення; - зменшення нетто-коефіцієнту відтворення населення; - падіння притоку населення; - зниження коефіцієнту природного приросту населення	- постаріння населення	- постаріння населення; - зменшення нетто-коефіцієнту відтворення населення; - зниження коефіцієнту природного приросту населення
2. Здоров'я, санітарний стан населення	- зростання рівня інвалідності серед населення, в тому числі серед дітей віком 0-17 років; - падіння життєвого потенціалу населення, в тому числі чоловіків та жінок; - падіння трудового потенціалу всього населення, в тому числі чоловіків та жінок.	- зростання рівня інвалідності серед населення, в тому числі серед дітей віком 0-17 років; - падіння життєвого потенціалу населення, в тому числі чоловіків та жінок; - падіння трудового потенціалу всього населення, в тому числі чоловіків та жінок.	- зростання рівня інвалідності серед населення, в тому числі серед дітей віком 0-17 років; - падіння трудового потенціалу для жінок.	- зростання рівня інвалідності серед населення, в тому числі серед дітей віком 0-17 років; - падіння життєвого потенціалу населення, в тому числі чоловіків та жінок.
3. Матеріальна забезпеченість	- падіння частки доходів домогосподарств від підприємницької діяльності та самозайнятості; - збільшення витрат домогосподарств на житлові і комунальні послуги; - зменшення частки витрат домогосподарств на неспоживчі товари	- зниження середньодушових еквівалентних загальних доходів, за ПКС в дол. США (за ринковим курсом ВБ 2011 р.); - збільшення частки бідного населення за критерієм депривації; - зростання розшарування населення за співвідношенням середньомісячних доходів 10 % найбагатших та 10 % найбідніших; - падіння частки доходів домогосподарств від підприємницької діяльності та самозайнятості; - збільшення витрат в структурі середньомісячних витрат домогосподарств на житлові і комунальні послуги; - зменшення частки витрат домогосподарств на неспоживчі товари	- збільшення частки бідного населення за критерієм депривації; - зниження частки доходів домогосподарств від підприємницької діяльності та самозайнятості; - зменшення частки витрат домогосподарств на неспоживчі товари в структурі сукупних витрат домогосподарств	- збільшення питомої ваги населення, доходи яких менші 75 % медіанного значення; - зростання розшарування населення за децильним коефіцієнтом фондів за грошовими доходами та за співвідношенням середньомісячних доходів 10 % найбагатших та 10 % найбідніших; - зростання витрат на житлові і комунальні послуги в структурі сукупних витрат домогосподарств
4. Соціально-трудова сфера, в тому числі: 4.1. Зайнятість	- зниження рівня економічної активності та зайнятості; - збільшення навантаження на одне робоче місце професіоналів, фахівців та технічних спеціалістів; - зменшення зайнятих на малих підприємствах та	- зниження рівня економічної активності та зайнятості; - збільшення навантаження на одне робоче місце професіоналів, фахівців та технічних спеціалістів; - зменшення зайнятих на малих підприємствах та	- зменшення рівня зайнятості населення; - збільшення навантаження на одне робоче місце професіоналів, фахівців та технічних спеціалістів; - зростання неповної зайнятості; - зменшення зайнятих на малих підприємствах та	- збільшення частки штатних працівників, що працюють в умовах, які не відповідають санітарно-гігієнічним нормам

Продовження табл. 2

1	2	3	4	5
	<p>фізичних осіб-підприємців;</p> <ul style="list-style-type: none"> - збільшення зайнятості в неформальному секторі; - збільшення частки штатних працівників, що працюють в умовах, які не відповідають санітарно-гігієнічним нормам; - зростання питомої ваги респондентів, які вважають, що важко знайти будь-яку роботу. 	<p>фізичних осіб-підприємців;</p> <ul style="list-style-type: none"> - зростання тяжкості виробничого травматизму; - зростання частки штатних працівників, яким нарахована зарплата в межах її мінімального значення 	<p>фізичних осіб – підприємців;</p> <ul style="list-style-type: none"> - збільшення зайнятості в неформальному секторі; - збільшення тяжкості виробничого травматизму; - збільшення частки штатних працівників, що працюють в умовах, які не відповідають санітарно-гігієнічним нормам; - зростання питомої ваги респондентів, які вважають, що важко знайти будь-яку роботу. 	
4.2. Соціально-трудова відносина	<ul style="list-style-type: none"> - зменшення середньої заробітної плати, в дол. США (за ринковим курсом НБУ); - скорочення чисельності докторів та кандидатів наук в економіці; - зменшення частки осіб, які підвищили кваліфікацію та навчено новим професіям; - зменшення частки осіб у віці 14-35 років, які мають професійно-технічну освіту; - зменшення співвідношення темпів росту продуктивності праці та реальної заробітної плати 	<ul style="list-style-type: none"> - зменшення середньої заробітної плати, в дол. США (за ринковим курсом НБУ); - скорочення чисельності докторів та кандидатів наук в економіці; - зменшення частки зайнятих, що мають вищу освіту, докторів та кандидатів наук в економіці; - зменшення частки осіб у віці 14-35 років, які мають професійно-технічну освіту 	<ul style="list-style-type: none"> - зменшення частки осіб, які підвищили кваліфікацію та навчено новим професіям; - зменшення частки осіб у віці 14-35 років, які мають професійно-технічну освіту; - зменшення співвідношення темпів росту продуктивності праці та реальної заробітної плати 	<ul style="list-style-type: none"> - зниження частки зайнятих, які мають вищу освіту та питомої ваги осіб, які в віці 14-35 років мають повну вищу освіту та професійно-технічну освіту; - зменшення співвідношення темпів росту продуктивності праці та реальної заробітної плати
5. Освіта, культура, інформаційно-комунікативні послуги	<ul style="list-style-type: none"> - зниження чисельності учнів та студентів (в розрахунку на 10 тис. населення) у всіх типах навчальних закладів та зменшення чисельності аспірантів і докторантів; - зменшення частки дітей, що навчаються серед дітей віком 0-17 років та серед всього населення; - зниження загальних витрат на освіту, в % до ВВП, в структурі загальних витрат домогосподарств та в розрахунку на одного учня / студента в дол. вимірі; - зменшення інтенсивності відвідування культурних закладів; - зменшення кількості дітей, які займаються в ДСШ 	<ul style="list-style-type: none"> - зниження чисельності учнів і студентів у професійно-технічних закладах та у ВНЗ I-II та III-IV рівнів акредитації, а також аспірантів та докторантів; - зменшення частки дітей, що навчаються серед дітей віком 0-17 років та серед всього населення; - зменшення загальних витрат на одного учня/студента (в дол. США); - зменшення інтенсивності відвідування культурних закладів; - зменшення інтенсивності осіб, які займаються спортом 	<ul style="list-style-type: none"> - зниження чисельності учнів та студентів (в розрахунку на 10 тис. населення) у всіх типах навчальних закладів та зменшення чисельності аспірантів і студентів; - зменшення частки дітей, що навчаються серед дітей віком 0-17 років; - зниження загальних витрат на освіту в структурі загальних витрат домогосподарств; - зменшення кількості дітей, які займаються в ДСШ 	<ul style="list-style-type: none"> - зниження частки учнів та студентів, які навчаються у професійно-технічних закладах та у ВНЗ I-II та III-IV рівнів акредитації, а також аспірантів і студентів; - зменшення частки дітей, що навчаються серед дітей віком 0-17 років та серед всього населення;

Продовження табл. 2

1	2	3	4	5
<p>6. Соціальна згуртованість та єдність</p>	<ul style="list-style-type: none"> - зниження індексу соціального самопочуття; - підвищення індексу дестабілізаційного протестного потенціалу населення; - падіння рівня довіри; - збільшення міграційних настроїв; - збільшення рівня політичної апатії; - збільшення частки респондентів, які оцінюють політичний стан як напружений та навіть критичний; - зростання частки респондентів, які визнають, що не можуть вільно висловлювати думки. 	<ul style="list-style-type: none"> - збільшення частки респондентів, які відмічають, що нікому не довіряти - найнебезпечніше; - зростання рівня політичної апатії та частки тих, які відзначають, що не можуть вільно висловлювати свої думки; - збільшення частки респондентів, які оцінюють політичний стан як напружений та навіть критичний 	<ul style="list-style-type: none"> - зниження індексу соціального самопочуття; - зростання індексу дестабілізаційного протестного потенціалу населення; - збільшення міграційних настроїв; - зростання рівня політичної апатії та падіння рівня громадянської активності; - збільшення частки респондентів, які визнають, що не можуть вільно висловлювати думки; - падіння рівнів задоволеності своїм становищем та життям у своєму населеному пункті; - збільшення частки респондентів, які не розуміють, яких законів слід дотримуватися 	<ul style="list-style-type: none"> - зниження індексу соціального самопочуття; - зростання рівня недовіри у суспільстві; - посилення міграційних настроїв; - зростання рівня політичної апатії та падіння рівня громадянської активності
<p>7. Соціальні ризики, соціальне виключення</p>	<ul style="list-style-type: none"> - зростання інтенсивності правопорушень; - зниження співвідношення середнього розміру пенсій і прожиткового мінімуму та середньої заробітної плати 	<ul style="list-style-type: none"> - зменшення питомої ваги витрат на соціальний захист та соціальне забезпечення в структурі видатків Загального бюджету; - зниження співвідношення середнього розміру пенсій і прожиткового мінімуму та середньої заробітної плати 	<ul style="list-style-type: none"> - зростання інтенсивності правопорушень; - зниження співвідношення середнього розміру пенсій і прожиткового мінімуму та середньої заробітної плати 	<ul style="list-style-type: none"> - збільшення рівня засудженості осіб, які скоїли правопорушення; - збільшення рівня злочинності серед неповнолітніх; - зменшення питомої ваги витрат на соціальний захист та соціальне забезпечення в структурі видатків Загального бюджету та по відношенню до ВВП; - зниження співвідношення середнього розміру пенсій та середньої заробітної плати
<p>8. Соціальна інфраструктура</p>	<ul style="list-style-type: none"> - зниження рівня забезпеченості всіма видами освітніх закладів; - зниження рівня забезпеченості медичними кадрами та лікарняними ліжками; - зменшення пасажирообороту; - прискорення темпів зниження обсягів пасажирообороту 	<ul style="list-style-type: none"> - зниження рівня забезпеченості всіма видами освітніх закладів; - зниження рівня забезпеченості медичними кадрами та лікарняними ліжками; - падіння ємності амбулаторно-поліклінічних закладів; - зниження рівня забезпеченості житлом; - зменшення пасажирообороту; - прискорення темпів зниження обсягів пасажирообороту 	<ul style="list-style-type: none"> - зниження рівня забезпеченості всіма видами освітніх закладів; - зниження рівня забезпеченості медичними кадрами та лікарняними ліжками; - зменшення пасажирообороту; - прискорення темпів зниження обсягів пасажирообороту 	<ul style="list-style-type: none"> - зниження рівня забезпеченості загальноосвітніми школами та професійно-технічними закладами; - зниження рівня забезпеченості середнім медичним персоналом та лікарняними ліжками

ВИСНОВКИ

Основні закономірності зміни рівня соціального та трудового потенціалів в цілому за весь період дослідження відповідають тенденціям зміни макроекономічних показників економічного розвитку, а саме зростання до початку всесвітньої фінансової кризи (2007-2008 рр.) та в період відновлення економічного зростання після виходу з неї (2011-2013 рр.), та суттєве падіння з середини 2014 р. та дотепер.

Досягнутий рівень соціального та трудового потенціалів за період 2007-2017 рр. змінювався в межах від 0,552 (2013 р.) до 0,458 (2016 р.) та 0,475 (2017 р.), – а в цілому за 11 років його зниження складає 2,0 %. Виходячи з теоретично можливих меж його зміни, – від 0 до 1, у країні склався досить помірний рівень розвитку потенціалів, до того ж станом на 2017 р. країна відкинута на десятиріччя назад в забезпеченні умов формування та розвитку соціального та трудового потенціалів.

Позитивні зрушення у забезпеченні умов формування та розвитку соціального та трудового потенціалів склалися за підсистемою «Соціальні ризики та соціальне виключення», за демографічною складовою та за рівнем матеріальної забезпеченості, а також за складовими підсистемами «Здоров'я та санітарний стан населення». Дестимулюючими підсистемами, за якими склалися основні чинники гальмування розвитку соціального та трудового потенціалу, виступають підсистеми «Освіта, культура та інформаційно-комунікативні послуги», «Соціальна інфраструктура», «Соціально-трудова сфера» і «Соціальна єдність та згуртованість». Отримані результати дослідження будуть використані у подальшому для визначення системи заходів за кожною підсистемою, спрямовані на мінімізацію дестимулюючого та підсилення стимулюючого впливу чинників розвитку соціального та трудового потенціалів.

Список використаних джерел

1. Соціально-економічний потенціал сталого розвитку України та її регіонів: вектори реального поступу: національна доповідь / за ред.: Е.М. Лібанова, М.А. Хвесик. Київ: ДУ ІЕПСР НАН України, 2017. 864 с.
2. Соціальний потенціал сталого розвитку: інноваційні механізми формування та використання: монографія / О.І. Амоша та ін. Донецьк: НАН України, Ін-т економіки пром-сті, 2014. 478 с.
3. Магдич А.С. Вплив соціальних факторів на економічне зростання: вітчизняний аспект. Економічний нобелівський вісник. 2015. № 1 (8). С. 68-78.
4. Соколов А.В. Трудові ресурси як чинник впливу на стійкий соціально-економічний розвиток. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2015 р. № 5 (86). С. 10-14.
5. Амоша О.І., Шамілева Л.Л. Розвиток трудового

потенціалу промисловості на засадах соціальної відповідальності: концептуальне та науково-методичне забезпечення. Вісник економічної науки України. 2016. № 2. С. 3-8.

6. Луценко Я.В., Кримова М.О. Соціальний потенціал регіонів України: оцінка та можливості розвитку. URL: <http://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/download/1306/1333> (дата звернення: 02.07.2019)

7. Шамілева Л.Л., Хандій О.О. Резерви розвитку соціального і та трудового потенціалу України. Економіка України. 2019. № 4. С. 58-71.

8. Українське суспільство: моніторинг соціальних змін. Випуск 3(17) / за ред. В.М. Ворона, М.О. Шульга. Київ: Інститут соціології НАН України, 2016. 550 с.

9. Українське суспільство 1992-2012. Стан та динаміка змін. Соціологічний моніторинг. Київ: Інститут соціології НАН України, 2012. 660 с.

10. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. Минск: ООО «Новое знание», 2000. 688 с.

References

1. Socio-economic potential of sustainable development of Ukraine and its regions: vectors of real progress: national report / ed. E.M. Libanova, M.A. Khvesyk. Kyiv: DU IEPPS NAS of Ukraine, 2017. 864 p. (in Ukrainian)
2. Social Potential for Sustainable Development: Innovative Mechanisms for Formation and Use: monograph / O.I. Amosha et al. Donetsk: Institute of Industrial Economics, NAS of Ukraine, 2014. 478 p. (in Ukrainian)
3. Mahdich A.S. The Influence of Social Factors on Economic Growth: The National Aspect. Economic Nobel Bulletin. 2015. № 1 (8), pp. 68-78. (in Ukrainian)
4. Sokolov A.V. Labor resources as a factor of influence on sustainable socio-economic development. State and regions. Series: Economics and Business. 2015. № 5 (86). pp. 10-14. (in Ukrainian)
5. Amosha O.I., Shamileva L.L. Development of labor potential of industry on the basis of social responsibility: conceptual and scientific-methodical support. Bulletin of Economic Science of Ukraine. 2016. № 2. pp. 3-8. (in Ukrainian)
6. Lutsenko Ya.V., Krymova M.O. Social potential of the regions of Ukraine: assessment and development opportunities. URL: <http://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/download/1306/1333> (in Ukrainian)
7. Shamileva L.L., Khandii O.O. Reserves of development of social and labor potential of Ukraine. Economics of Ukraine. 2019. № 4. pp. 58-71. (in Ukrainian)
8. Ukrainian society: monitoring social change. Issue 3 (17) / ed. V.M. Vorona, M.O. Shulha. Kyiv: Institute of Sociology of the National Academy of Sciences of Ukraine, 2016. 550 p. (in Ukrainian)
9. Ukrainian Society 1992-2012. Status and dynamics of changes. Sociological monitoring. Kyiv: Institute of Sociology of the National Academy of Sciences of Ukraine, 2012. 660 p. (in Ukrainian)
10. Saviitskaya G.V. Analysis of the economic activity of the enterprise. Minsk: ООО «Novoe znanie», 2000. 688 p. (in Russian)

КОСТИН
Олег Юрійович

ХОМУТЕНКО
Віра Петрівна
homutenko-vera@ukr.net

ХОМУТЕНКО
Алла Віталіївна
24.06.alla@gmail.com

к.ю.н., директор, Одеський науково-дослідний експертно-криміналістичний центр МВС України

к.е.н., професор, с.н.с., Одеський науково-дослідний інститут судових експертиз Міністерства юстиції України

к.е.н., доцент, Одеський національний економічний університет

УДК 343.14:340

ОКРЕМІ АСПЕКТИ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНСТИТУТУ СУДОВИХ ЕКСПЕРТІВ

SOME ASPECTS OF THE STAFFING OF THE JUDICIAL EXPERTS INSTITUTE

KOSTIN Oleh Yuriiovich – PhD in Law, Odesa Scientific and Research Expert and Forensic Center of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine

KHOMUTENKO Vira Petrivna – PhD in Economics, Professor, Senior Researcher, Odesa Research Institute of Forensic Expertise of the Ministry of Justice of Ukraine

KHOMUTENKO Alla Vitaliivna – PhD in Economics, Associate Professor, Odesa National Economic University

Статтю присвячено розгляду проблемних питань кадрового забезпечення науково-дослідних установ судових експертиз. Досліджено нормативно-правові акти, що регулюють кадрове забезпечення інституту судових експертів в Україні. Виявлено відсутність чітких дефініцій термінів «кадрове забезпечення» та «спеціальні знання». З'ясовано особливості підготовки судових експертів. Розглянуто новітні методи планування при визначенні потреби в експертах (екстраполяції, прогнозування, багатофакторний аналіз функціонального поділу праці експертів). Визначено інструменти матеріальної мотивації судових експертів. Запропоновано методичний підхід до розрахунку доплат судовим експертам.

* * *

Статья посвящена рассмотрению проблемных вопросов кадрового обеспечения научно-исследовательских учреждений судебных экспертиз. Исследованы нормативно-правовые акты, регулирующие кадровое обеспечение института судебных экспертов в Украине. Выявлено отсутствие четких дефиниций терминов «кадровое обеспечение» и «специальные знания». Выяснены особенности подготовки судебных экспертов. Рассмотрены новейшие методы планирования при определении потребности в экспертах (экстраполяции, прогнозирования, многофакторный анализ функционального разделения труда экспертов). Определены инструменты материальной мотивации судебных экспертов. Предложен методический подход к расчету доплат судебным экспертам.

* * *

The public need for the prompt disclosure of that unbiased investigation of the crime necessitates the involvement of an expert with specialist knowledge in a variety of industries, such as: criminalistics, economics, commodity research, psychology, art studies, ecology, in the field of intellectual property, that engineering and technical field. In Ukraine there are more than 11 thousand courts dealing with transport issues, reserved by judges of our state. From the level of the country to the north to the edges, in particular, for ensuring justice in the courts, in particular, the proportion of specific people. Obligations that are required to fill the form of the abandoned building of the Institute of Boating and the safety and operation of ships and ships.

The purpose of the work is to investigate the essence of the staffing of the judicial experts institute and to provide recommendations for its improvement as part of the training of forensic experts, the identification of staffing needs and the application of motivational approaches.

The regulatory legal acts governing the staffing of the institute of the forensic experts in Ukraine are investigated. The absence of clearly definitions of the terms “staffing” and “special knowledge” was revealed. The features of the preparation of judicial experts have been clarified. The latest planning methods for determining the need for experts (extrapolation, forecasting, multivariate analysis of the functional division of labor of experts) are considered. The tools of material motivation of judicial experts are defined. A methodical approach to the calculation of surcharges to judicial experts is proposed.

Ключові слова: кадрове забезпечення, судові експерти, кваліфікаційні вимоги, спеціальні знання, матеріальна і нематеріальна мотивація

Ключевые слова: кадровое обеспечение, институт судебных экспертов, специальные знания, материальная и нематериальная мотивация

Keywords: staffing, institute of judicial experts, special knowledge, material and non-material motivation

ВСТУП

Суспільна потреба в швидкому розкритті та неупередженому розслідуванні злочинів обумовлює необхідність залучення експертів, які володіють спе-

ціальними знаннями у різних галузях, таких як: криміналістика, економіка, товаровознавство, психологія, мистецтвознавство, екологія, у сфері інтелектуальної власності та інженерно-технічній сфері. В Україні станом

на 2019 р. працює більше 11 тис. судових експертів, які виконують діяльність із забезпечення правосуддя в нашій державі. Від ступеня їх кваліфікації, рівня професіоналізму залежить справедливості прийнятих судових рішень та, нерідко – доля конкретної людини. Тобто постає необхідність формування якісного кадрового забезпечення інституту судових експертів з метою підвищення ефективності судово-експертної діяльності.

Висвітленню проблематики кадрового забезпечення судової експертизи присвячені наукові праці В.М. Бараняк, Ю.С. Волинець, А.В. Дулова, А.В. Дудич, А.М. Клочко, І.Ф. Крилова, В.Я. Колдіна, А.В. Кокин, П.І. Пиріг, І.В. Репешко, О.О. Садченко, Н.М. Ткаченко, А.Р. Шляхова, Я.М. Яковлева та ін. Однак поза увагою науковців залишилися окремі аспекти кадрового забезпечення судово-експертної діяльності, які потребують вирішення, зокрема: не розкрита сутність кадрового забезпечення інституту судових експертів та його складові, не визначено механізм фінансового й адміністративного заохочення експертів. Усе це й обумовило вибір теми дослідження.

МЕТА РОБОТИ – дослідити сутність кадрового забезпечення інституту судових експертів та надати рекомендації щодо його удосконалення у частині підготовки судових експертів, визначенні потреби в кадрах та застосуванні мотиваційних підходів.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічною та інформаційною основою роботи стали праці провідних вітчизняних науковців, юристів та судових експертів, нормативно-правові акти. Під час написання статті використано загальнонаукові та спеціальні методи наукового пізнання. Так, діалектичний та системний аналіз – для теоретичного узагальнення результатів дослідження вчених та практиків, предметом яких є судово-економічна діяльність, та для розкриття змісту поняття кадрового забезпечення; метод порівняльного аналізу та синтезу – у виявленні загальних та специфічних рис підготовки кадрів для різних сфер людської діяльності; методи системно-структурного моделювання – для формування системи доплат судовим експертам.

РЕЗУЛЬТАТИ

У ст. 7 Закону України «Про судову експертизу» визначено, що судово-експертну діяльність в Україні здійснюють державні спеціалізовані установи та судові експерти, які не є працівниками зазначених установ у випадках і на умовах, визначених цим Законом [1]. Питання їх кадрового забезпечення покладаються на міністерства та інші центральні органи виконавчої влади, до сфери управління яких належать державні спеціалізовані установи, що здійснюють судово-експертну діяльність, відповідно ч. 1 ст. 8 зазначеного нормативно-правового акту [1]. Так, наприклад, прерогативою Міністерства юстиції України є присвоєння кваліфікації судового експерта фахівцям, які не є працівниками державних спеціалізованих установ, видача свідоцтва встановленого зразка та здійснення контролю за їх діяльністю; зупинення дії або анулювання свідоцтва про присвоєння кваліфікації судового експерта; забезпечення ведення Державного реєстру атестованих судових експертів, до якого включаються всі атестовані судові експерти України.

Доцільно зазначити, що в вітчизняних нормативно-правових актах не закріплено поняття «кадрове забезпечення». Відсутня і однозначність тлумачення цього терміну й у науковців [2]. Так, А.М. Клочко наводить наступне визначення цього терміну: «кадрове забезпечення – це функція адміністративної діяльності, спрямованої на реалізацію завдань управління персоналом» [3]. Це визначення, на нашу думку, звужує функції кадрового забезпечення лише до адміністративної діяльності. Натомість С.Г. Гаспарян вбачає сутність кадрового забезпечення експертних установ України «в наповненні їх висококваліфікованими кадрами та вжиття заходів стосовно впорядкування кадрових процесів з метою виконання законодавчо встановлених функцій» [4]. На наш погляд, кадрове забезпечення інституту судових експертів – це управлінська діяльність, спрямована на наповнення та оптимізацію інституту судових експертів відповідними за професією і кваліфікацією кадрами для забезпечення правоохоронних і судових органів незалежною об'єктивною експертизою.

Кадрове забезпечення інституту судових експертів включає в себе такі напрями як: діяльність із удосконалення структури державних спеціалізованих експертних установ; організаційну роботу з судовими експертами, які не є працівниками державних спеціалізованих установ; підготовку судових експертів.

Варто зазначити, що відповідно до Довідника кваліфікаційних характеристик посад працівників науково-дослідних установ судових експертиз Міністерства юстиції [5], у системі державних спеціалізованих експертних установ виділяють наступний склад кадрів: керівники (директор науково-дослідного інституту (центру), заступник директора науково-дослідного інституту (центру), учений секретар, головний інженер, завідувач відділення, завідувач лабораторії, завідувач відділу (самостійного), завідувач відділу (сектору) та професіонали (судовий експерт (головний судовий експерт, провідний судовий експерт, старший судовий експерт, судовий експерт), головний науковий співробітник, провідний науковий співробітник, старший науковий співробітник, науковий співробітник, молодший науковий співробітник). На думку Н.М. Ткаченко прийняття цього Довідника сприяє вирішенню питань ефективного розподілу праці між працівниками науково-дослідних установ судової експертизи (НДУСЕ), забезпеченню єдності у визначенні їхніх посадових обов'язків [6]. Відмітимо, що у системі науково-дослідних експертно-криміналістичних центрів МВС України структура працівників визначається відповідно до Положення про Експертну службу Міністерства внутрішніх справ України [7]. Тобто у кожному відомстві прийняті власні нормативно-правові акти, що регулюють кадрове забезпечення експертної діяльності.

Однією з функцій кадрового забезпечення є наповнення штатних одиниць державних науково-дослідних судово-експертних установ відповідними за професією та кваліфікацією кадрами. Так, на посаду судового експерта державних спеціалізованих установ

нов можуть прийматися особи, які мають необхідні спеціальні знання для надання висновку з досліджуваних питань. Варто зауважити, що термін «спеціальні знання», якими повинен володіти експерт, використано у Кримінально-процесуальному кодексі України (ст. 69, ст. 70) [8], у Цивільно-процесуальному кодексі України (ст. 53, ст. 54) [9], у Кодексі адміністративного судочинства (ч. 1 ст. 81) [10], та у Законі України «Про судову експертизу» [1]. Однак чітке тлумачення цього терміну в українському законодавстві та у наукових публікаціях [11] відсутнє. Не розкриває змісту поняття спеціальних знань і постановою Пленуму Верховного Суду України «Про судову експертизу в кримінальних і цивільних справах», в якій судам вказано лише на неприпустимість призначення експертизи у випадках, коли з'ясування певних обставин не потребує спеціальних знань.

Доцільно зазначити, що до спеціальних знань належать знання у певній галузі науки чи техніки та в інших окремих сферах людської діяльності. Спеціальні знання у відповідній галузі діяльності визначаються предметом експертизи. Водночас, на нашу думку, цей термін потребує правового визначення, оскільки судовий експерт є носієм спеціальних знань та використовує їх в процесуальній формі під час проведення судової експертизи.

На законодавчому рівні визначено, що судовими експертами можуть бути фахівці, які мають відповідну вищу освіту, освітньо-кваліфікаційного рівня не нижче спеціаліста або магістра, які пройшли відповідну підготовку та отримали кваліфікацію судового експерта з певної спеціальності. Підготовку кадрів для судової експертизи здійснюють вищі навчальні заклади МВС (Навчально-науковому інституті Київського національного університету внутрішніх справ МВС України і в Донецькому інституті МВС при Луганському державному університеті МВС України). Разом з тим, видається доцільним запровадити систему підготовки експертних кадрів за відповідними спеціальностями у профільних державних вищих навчальних закладах III і IV рівня акредитації, що мають відповідну наукову та матеріально-технічну базу і належним чином підготовлений професорсько-викладацький склад. Оскільки судово-експертні спеціальності мають подвійну природу, де основну роль відіграють базові науки, допоміжну – юридичні, тому навчання майбутнього експерта повинно будуватися на фундаментальній підготовці у вищому навчальному закладі саме судового експерта. Ми поділяємо думку В. Бараняка та О. Несімко, що потребують також вирішення питання підготовки викладацьких кадрів та визначення норм витрат їх часу у навчальному процесі, розроблення концепції та програм спеціальної підготовки експертів, навчально-методичного забезпечення навчального процесу [12, с. 247].

Доцільно зазначити, що для присвоєння та позбавлення кваліфікації судового експерта створюються експертно-кваліфікаційні комісії при міністерствах та інших центральних органах виконавчої влади, до сфери управління яких належать державні спеціалізовані установи, що здійснюють судово-експертну діяльність. Наприклад, стажування та підтвердження кваліфікації судового експерта, що працює у системі

Міністерства внутрішніх справ України, здійснюється працівниками Експертної служби відповідно до затвердженого Наказу від 08.02.2017 р. № 102 [13].

До складу експертно-кваліфікаційних комісій входять найбільш досвідчені фахівці та науковці, які мають кваліфікацію судового експерта та стаж практичної роботи за спеціальністю не менше п'яти років. Серед них має бути не менше двох фахівців тієї експертної спеціальності і того класу, з яких комісія проводить атестацію, присвоює кваліфікацію судового експерта або кваліфікаційний клас, а також фахівець з процесуальних питань судової експертизи [1, ст. 17]. Однак наведена редакція цієї статті закону фактично унеможливило запровадження нових видів експертиз через наявність особливих умов щодо складу експертно-кваліфікаційних комісій. Прикладом зазначеної тези може бути інформація, наведена у Звіті про дослідження стану судово-експертного забезпечення питань діяльності фондового ринку, відсутність в українських державних судово-експертних установах судових експертів, які спеціалізуються на проведенні експертиз по діяльності (операціям) на фондовому ринку [14]. Натомість, вимогами ст. 11 Директив ЄС 2014/57/ЄС від 16.04.2014 р. про кримінальні санкції за зловживання на фондовому ринку передбачена необхідність підготовки кадрів для забезпечення імплементованої норми. Так, зазначається, що «не обмежуючи незалежність судів і відмінності в організації судової влади в Союзі, держави-члени повинні звертатися до осіб, відповідальних за навчання суддів, прокурорів, представників правоохоронних органів, кадрів судових та компетентних органів, залучених до кримінального судочинства та розслідування, з метою забезпечення належного висновку про вчинення зловживання для цілей цієї Директиви» [15]. Крім того, як свідчать статистичні дані, за 2016-2018 рр. Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку (НКЦПФР) було застосовано 41 штрафна санкція та анульовано 10 ліцензій за маніпулювання на фондовому ринку. Таким чином, загальний обсяг штрафних санкцій за перевірений період становив 8,7 млн. грн. Водночас за відсутності експертних висновків судами були скасовані більшість санкцій [14].

Відмітимо, що вивчення потреб у підготовці, спеціалізації та підвищенні кваліфікації експертів, а також розробленні пропозицій стосовно задоволення цих потреб здійснюється міністерствами та іншими центральними органами виконавчої влади, до сфери управління яких належать державні спеціалізовані установи, що здійснюють судово-експертну діяльність [1]. Однак у відкритому доступі відсутня інформація про критерії визначення потреби в судових експертах по країні в цілому та експертах, що не є працівниками державних спеціалізованих експертних установ зокрема.

У випадку визначення потреби в кадрах для окремої судово-експертної установи, на нашу думку, потрібно застосовувати наступні методи планування: метод екстраполяції, економіко-математичні методи із застосуванням методів прогнозувань, багатofакторний аналіз функціонального поділу праці експертів. Так, застосування методу екстраполяції у плануванні чисельності працівників судово-експертної установи можливе, якщо за останні три роки збері-

гався стабільний приріст кількості виконаних установою експертиз. Економіко-математичні методи застосовуються, як правило, для перспективного планування чисельності персоналу судово-експертної установи. Використання цих підходів дає змогу одночасно використовувати різні методи прогнозування, що істотно підвищує точність прогнозів. Водночас використання методу прогнозування можливе лише у випадку отримання достовірної прогнозованої інформації про майбутні зміни, особливо зовнішнього середовища. Метод багатofакторного аналізу функціонального поділу праці експертів дозволяє враховувати специфіку судово-експертної діяльності, саме поєднання науково-дослідницької, науково-методичної та науково-виробничої діяльності, що здійснюється переважно одними і тими самими особами.

Під час вирішення питання кадрового забезпечення судово-експертної установи слід враховувати і вимоги передбачені постановою Кабінету Міністрів України «Про порядок проведення державної атестації наукових установ» [15]. Так, під час проведення атестації здійснюється оцінка практичної цінності для держави результатів діяльності науково-дослідних судово-експертних установ та враховується кількість захищених дисертацій на здобуття ступеня доктора філософії та доктора наук; кількість виданих наукових монографій, підручників, навчальних посібників, наукових періодичних видань, що видаються науковими установами та включені до наукометричних баз; кількість статей у наукових періодичних виданнях, у тому числі таких, що включені до наукометричних баз; чисельність працівників, які виконують науково-дослідні роботи, наявність докторів наук і докторів філософії, молодих вчених.

На сьогодні актуальним залишається питання проведення атестації наукових співробітників судово-експертних установ відповідно до вимог постанови Кабінету Міністрів України «Про атестацію наукових працівників» в її редакції від 3.04.2019 р. № 285 [15]. Нормативно-правовим актом визначено порядок проведення атестації наукових працівників науково-дослідних судово-експертних установ та передбачено необхідність оцінювання рівня їх професійної підготовки, результативності їх наукової роботи, визначення відповідності їх кваліфікації займаній посаді.

Ефективна система кадрового забезпечення інституту судових експертів покликана створювати умови для мотивації, більш високої продуктивності праці і задоволеності роботою судових експертів. У правовому розумінні мотивація зводиться до встановлення методів та способів заохочення працівників для досягнення цілей організації. Хоча в більш широкому значенні мотивація виступає не лише в якості позитивного стимулювання, а й як механізм покарань. Науковці розрізняють матеріальну та нематеріальну

мотивацію працівників [16].

Основним видом матеріальної мотивації є заробітна плата та доплати до неї експертам відповідних установ. Слід зазначити, що постановою Кабінету Міністрів України від 27.12.2018 р. № 1127 Уряд визначив умови оплати праці працівників науково-дослідних установ судових експертиз Міністерства юстиції України [17]. А у системі науково-дослідних установ судових експертиз МВС України діє наказ МВС України від 26.11.2015 р. № 1518 «Про впорядкування умов оплати праці працівників Експертної служби МВС України» [18]. Цим наказом встановлено не тільки посадові оклади та доплати, які близькі по суті до порядку оплати праці у системі науково-дослідних установ судових експертиз Міністерства юстиції України, а й порядок зменшення розміру або скасування надбавок у разі несвоєчасного виконання завдань, погіршення якості роботи і порушення трудової дисципліни.

Для більш обґрунтованого визначення доплат окремому судовому експерту нами пропонується враховувати особистий внесок у загальний результат експертної та науково-дослідної роботи судово-експертної установи із урахуванням коефіцієнтів, порядок розрахунку яких наведено у табл. 1.

На підставі наведених формул, можна здійснити розрахунок розміру щомісячної доплати судовому експерту (квартальної премії) (G):

$$G = (Y \times (K_i + K_o + K_c + K_y + K_{ндр} + K_n + K_{доз})) + d_1 + d_2 + r + m,$$

де G – сума премії; Y – посадовий оклад судового експерта.

До нематеріальної мотивації працівників судово-експертних установ, можна віднести: створення умов, за яких люди відчували б професійну гордість за причетність до експертної роботи, оголошення подяки, нагородження цінними подарунками, почесними грамотами, нагрудними знаками тощо. Крім того, нематеріальна мотивація передбачає і дисциплінарні стягнення (зауваження, догани, попередження про неповну службу відповідальність, звільнення з посади).

Система мотивації персоналу у сфері судово-експертної діяльності має бути зорієнтованою на розвиток творчого потенціалу та здібностей судових експертів, їх ініціативи, партнерське відношення в колективі, узгодженість особистих інтересів з інтересами організації.

ВИСНОВОК

Таким чином, досліджені питання кадрового забезпечення інституту судових експертів свідчать про наявність проблем нормативно-правового і організаційного характеру, вирішення яких позитивно вплине на подальший розвиток судової експертизи в Україні.

Таблиця 1

Розрахунок коефіцієнтів для визначення розміру доплат судовому експерту

Коефіцієнти	Формула	Значення показників
1	2	3
K_i - інтенсивність роботи судового експерта (за місяць)	$K_i = E_v/N$	E_v – кількість виконаних експертиз (шт) N – норма виконання експертиз на місяць (шт)
K_o - окупність роботи судового експерта	$K_o = \Sigma S/MG$	ΣS – оплачених рахунків за виконані експертом роботи; MG – місячна заробітна плата судового експерта

Продовження табл. 1

1	2	3
Кя - якість виконання судових експертиз	$Kя = (Ev - Evp) / Ev + We$	Ev – кількість виконаних експертиз (шт) Evp – кількість експертиз на які є скарги замовників, адвокатів, по яким є повторні чи додаткові експертизи We – кількість повідомлень про відмову в проведенні експертиз
Кс - складність виконання експертних завдань	$Kс = Evi / Ev + We$	Evi – кількість виконаних складних (великих) експертиз Ev – кількість виконаних експертиз (шт) We – кількість повідомлень про відмову в проведенні експертиз
Кндр - виконання науково-дослідних робіт	$K ндр = Y1 / Yo$	Y1 – фактичний обсяг виконаних завдань НДР за місяць (квартал) згідно з тематичним планом Yo – плановий обсяг НДР за весь період дії, згідно із тематичним планом
Кн - наукова діяльність судового експерта	$Kн = (d3 + d4 + d5) / Nz$	d3 – наукове керівництво кандидатською дисертацією (офіційно затверджене); d4 – наукове консультування здобувачем наукового ступеня доктора наук(офіційно затверджене) d5 – наукове керівництво бакалаврами, магістрантами, що проходять практику в судово-експертних установах; Nz – місячна норма робочого часу (тривалість робочого дня x кількість робочих днів – скорочення тривалості робочих днів на передодні святкових та не робочих днів)
d1 – захист кандидатської дисертації;	Один посадовий оклад	
d2 – захист докторської дисертації;	Два посадових оклади	
d3 – наукове керівництво кандидатською дисертацією (офіційно затверджене);	50 годин на рік/або 4,167 год. на місяць	
d4 – наукове консультування здобувачем наукового ступеня доктора наук(офіційно затверджене) нормочасів);	50 годин на рік або 4,167 год. на місяць	
d5 – наукове керівництво бакалаврами, магістрантами, що проходять практику в судово-експертних установах ;	8 годин на одного стажиста за один місяць, але не більше 30 годин на один рік	
r – кількість публікацій у фахових виданнях та у періодичних виданнях, що входять до переліку науково-метричних баз даних «Scopus»;	Від 200 грн до 1000 грн. за кожен публікацію	
m – кількість виданих монографій, підручників, навчальних посібників, методичних рекомендацій;	Від 1000 грн. до 5000 грн.	
Кдоз – виконання додаткового обсягу завдань	$Kдоз = L / Nz$	L – часова тривалість прийняття участі співробітника у симпозиумах, нарадах, у роботі комісій, робочих груп, у семінарах та конференціях, виступи на телебаченні тощо; Nz – місячна норма робочого часу

Список використаних джерел

1. Про судову експертизу: Закон України від 25.02.1994 р. № 4038-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4038-12>

2. Ключко А.М. Поняття та зміст кадрового забезпечення органів внутрішніх справ України. Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ, 2012. № 1. С. 42-51

3. Гаспарян С.Г. Сутність і зміст кадрового забезпечення експертних установ України. 2018. Випуск 2. Том 3. С. 16-19. URL: http://lj.kherson.ua/2018/pravo02/part_3/5.pdf

4. Довідник кваліфікаційних характеристик посад працівників науково-дослідних установ судових експертиз Міністерства юстиції України: Наказ Міністерства юстиції України від 19.04.2012 р. № 611/5. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/v0611323-12>

5. Ткаченко Н.М. До питань кадрового забезпечення науково-дослідних установ судових експертиз Міністерства юстиції України. Вісник ОНДІСЕ, Науково-практичне електронне видання. 2017. Випуск 1. С. 75-80. URL: <http://ondise.od.ua/DOC/VisnykONDISE%2012017.pdf>

6. Положення про Експертну службу Міністерства внутрішніх справ України: Наказ Експертної служби МВС України від 12.04.2017 р. № 8-ЕС-Н. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1390-15>

7. Кримінально-процесуальний кодекс України: Закон України від 13.04.2012 р. № 4651-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4651-17>

8. Цивільний процесуальний кодекс України: Закон України від 18.03.2004 р. № 1618-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1618-15>

9. Кодекс адміністративного судочинства: Закон України від 6.07.2005 р. № 2747-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2747-15>

10. Теорія та практика проведення судових експертиз за напрямками інженерних, економічних, товарознавчих видів досліджень та оціночної діяльності: монографія / за ред. В.П. Хомутенко, О.Ю. Костіна. Одеса, 2017. 350 с.

11. Бараняк В., Несімко О. Судовий експерт як суб'єкт судово-експертної діяльності. URL: <http://ena.lp.edu.ua>

12. Положення про Експертно-кваліфікаційну комісію МВС та атестацію судових експертів Експертної служби

MBC: Наказ Міністерства внутрішніх справ України від 08.02.2017 р. № 102. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0275-17>

13. Про дослідження стану судово-експертного забезпечення питань діяльності фондового ринку: Звіт Асоціації «Українські фондові торговці». Київ, 2018. 19 с. URL: <http://www.aust.com.ua/docs/news/4321.pdf>

14. Про кримінальні санкції щодо ринкових зловживань: Директива 2014/57/ Європейського парламенту та Ради від 16.04.2014 р. URL: <https://www.pard.ua/download.php?downloadid=751>

15. Про атестацію наукових працівників: Постанова Кабінету Міністрів України від 13.08.1999 р. № 1475 (в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 3 квітня 2019 р. № 285). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1475-99-%D0%BF>

16. Хомутенко А.В. Сучасна парадигма управління державними фінансами України: монографія. К.: ФОП Гуляєва В.М., 2019. 384 с.

17. Про умови оплати праці працівників науково-дослідних установ судових експертиз Міністерства юстиції та внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 30.03.2011 р. № 314: Постанова Кабінету Міністрів України від 27.12.2018 р. № 1127. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1127-2018-%D0%BF>

18. Про впорядкування умов оплати праці працівників Експертної служби MBC України: Наказ MBC України від 26.11.2015 р. № 1518. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1558-15>

References

1. On Forensic Examination: Law of Ukraine of 25.02.1994 № 4038-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4038-12> (in Ukrainian).

2. Klochko A. The notion and content of staffing of the organs of internal affairs of Ukraine. *Scientific herald of Dnipropetrovsk State University of Internal Affairs*. 2012. № 1. pp. 42-51 (in Ukrainian).

3. Hasparian S.H. Essence and content of staffing of expert institutions of Ukraine. 2018. Issue 2. Vol. 3. pp. 16-19. URL: http://lj.kherson.ua/2018/pravo02/part_3/5.pdf (in Ukrainian).

4. Directory of qualification characteristics of positions of employees of research institutes of forensic examinations of the Ministry of Justice of Ukraine: Order of the Ministry of Justice of Ukraine dated April 19, 2012 № 611/5. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/v0611323-12> (in Ukrainian).

5. Tkachenko N.M. On personnel provision of research institutions of forensic examinations of the Ministry of Justice of Ukraine. *ONISICE Bulletin, Scientific and Practical Electronic Edition*. 2017. Issue 1. pp. 75-80. URL: <http://ondise.od.ua/DOC/VisnykONDISE%2012017.pdf> (in Ukrainian).

6. Regulation on the Expert Service of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine: Order of the Expert Service of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine dated April 12, 2017. № 8-EU-H. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1390-15>

(in Ukrainian).

7. Criminal Procedure Code of Ukraine: Law of Ukraine dated April 13, 2012. № 4651-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4651-17> (in Ukrainian).

8. Civil Procedural Code of Ukraine: Law of Ukraine dated March 18, 2004. № 1618-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1618-15> (in Ukrainian).

9. Code of Administrative Judicial Procedure: Law of Ukraine dated July 6, 2005 № 2747-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2747-15> (in Ukrainian).

10. Theory and practice of conducting forensic examinations in areas of engineering, economics, commodity research and valuation activities: monograph / ed. V. Khomutenko, O. Kostin. Odesa, 2017. 350 p. (in Ukrainian).

11. Baraniak V., Nesimko O. Judicial expert as a subject of forensic expert activity. *Lviv Polytechnic National University Institutional Repository*. URL: <http://ena.lp.edu.ua> (in Ukrainian).

12. Regulations on the expert-qualification commission of the Ministry of Internal Affairs and the certification of court experts of the Expert Service of the Ministry of Internal Affairs: Order of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine dated 02/08/2017. № 102. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0275-17> (in Ukrainian).

13. About the study of the state of forensic expert support of issues of the stock market activity: Report of the Association "Ukrainian Stock Traders". Kyiv, 2018. 19 p. URL: <http://www.aust.com.ua/docs/news/4321.pdf> (in Ukrainian).

14. Criminal sanctions for market abuse: Directive 2014/57/ European Parliament and Council dated 04.16.2014. URL: <https://www.pard.ua/download.php?downloadid=751> (in Ukrainian).

15. About the certification of scientific workers: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated August 13, 1999. № 1475 (as amended by the Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated April 3, 2019. № 285). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1475-99-%D0%BF> (in Ukrainian).

16. Khomutenko A.V. Contemporary paradigm of public finance management in Ukraine: monograph. Kyiv: FOP Huliyeva V.M., 2019. 384 p. (in Ukrainian).

17. On the conditions of remuneration of employees of research institutes of forensic examinations of the Ministry of Justice and amending the decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated March 30, 2011, № 314: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated 27.12.2018. № 1127. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1127-2018-%D0%BF> (in Ukrainian).

18. On the ordering of payment conditions of employees of the Expert Service of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine: Order of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine dated November 26, 2015. № 1518. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1558-15> (in Ukrainian).

КОВБАС

Галина Іванівна

УДК 005.334

РОЛЬ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ

викладач, Центр
дистанційного навчання
"Чернівецький інститут"
МАУП

THE ROLE OF PERSONNEL MOTIVATION IN ANTI-CRISIS MANAGEMENT

KOVBAS Halyna Ivanivna – lecturer, Center for Distance Learning "Chernivtsi Institute" IAPM

У статті представлено результати дослідження теоретичних аспектів мотивації персоналу у процесі антикризового управління підприємствами. Досліджено природу антикризового управління та його теоретичні засади. Розглянуто чинники неефективності системи мотивації в умовах кризи, що провокує втрату кваліфікованого персоналу. Досліджено питання співвідношення матеріальної та нематеріальної мотивації у рамках антикризового управління. Виявлено особливості реалізації комплексу організаційних змін, пов'язаних з досягненням ефективності системи антикризового управління у частині мотивації персоналу. Сформовано теоретичні аспекти мотивації персоналу у системі антикризового управління.

* * *

В статье представлены результаты исследования теоретических аспектов мотивации персонала в процессе антикризисного управления предприятиями. Исследована природа антикризисного управления и его теоретические основы. Рассмотрены факторы неэффективности системы мотивации в условиях кризиса, которые провоцирует потерю квалифицированного персонала. Исследован вопрос соотношения материальной и нематериальной мотивации в рамках антикризисного управления. Выявлены особенности реализации комплекса организационных изменений, связанных с достижением эффективности системы антикризисного управления в части мотивации персонала. Сформированы теоретические аспекты мотивации персонала в системе антикризисного управления.

* * *

Introduction. Anti-crisis management is now a popular trend in the development of science and management practices in Ukraine. This is explained by the frequency and depth of crisis processes and phenomena at the macroeconomic level, the weakness of institutional support for entrepreneurship, which forms the preconditions for individual (local) crisis of enterprises, the imperfection of modern methods and management mechanisms applied at enterprises of different forms of ownership. A review of scientific sources proves that staff motivation plays a significant role in crisis management. In addition, the role of motivation in the theoretical system of anti-crisis management is insufficiently investigated.

The purpose of the work is to substantiate the theoretical aspects of personnel motivation in the system of crisis management.

Results. The nature of crisis management and its theoretical foundations are investigated. The factors of inefficiency of the system of motivation in the conditions of a crisis, which provokes the loss of qualified personnel, are considered. The issue of correlation of material and non-material motivation in the framework of crisis management is investigated. The peculiarities of implementation of the complex of organizational changes, connected with achievement of efficiency of the system of crisis management in the part of motivation of the personnel are revealed. Theoretical aspects of motivation of personnel in the system of crisis management are formed.

Conclusion. The study has proven a key role to play in motivating staff in anti-crisis management at each of its stages. It is established that insufficient attention from management to issues of motivation in a crisis can create a paradoxical situation of the loss of human resources necessary to overcome the crisis. It was emphasized that in the conditions of the crisis it is especially important to find a balance between the financial and economic interests of the enterprise and the needs of the personnel.

Ключові слова: антикризовий менеджмент, мотивація персоналу, матеріальна мотивація, нематеріальна мотивація, опір змін

Ключевые слова: антикризисный менеджмент, мотивация персонала, материальная мотивация, нематериальная мотивация, сопротивление изменениям

Keywords: anti-crisis management, personnel motivation, material motivation, non-material motivation, resistance to change

ВСТУП

Антикризове управління є нині популярним напрямком розвитку науки та практики менеджменту в Україні. Це пояснюється частотою та глибиною кризових процесів і явищ на макроекономічному рівні, слабкістю інституційної підтримки підприємництва, що утворює передумови індивідуальних (локальних) криз підприємств, недосконалістю сучасних методів та механізмів управління, що застосовуються на підприємствах різних форм власності. Прагнення менеджменту, власників, інших зацікавлених сторін унебезпечити підприємство від можливих ризиків та загроз,

досягнути найвищого рівня готовності до кризи, а за її настання – у стислі терміни мінімізувати можливі збитки, а також намір зміцнювати конкурентоспроможність підприємства та унебезпечити зайняті ринкові позиції у сукупності утворюють проблемні рамки вчення про антикризове управління.

Як справедливо вказують О.С. Власенко та Ю.В. Чарикова, кризова ситуація загрожує підприємству найперше втратою кваліфікованих кадрів, без яких стає неможливим подолання кризи [1, с. 229]. Відданість працівників підприємства є характеристикою, що утворюється та трансформується у рамках системи мо-

тиваційного менеджменту. Теоретичні та прикладні засади розвитку системи мотивації персоналу в умовах кризи досліджували О.С. Власенко, В.В. Гончар, Н.В. Діденко, С.Б. Довбня, Д.Р. Зойдзе, А.В. Ковалевська, Г.І. Лановська, Т.В. Лебедь, Ю.В. Лях, Н.О. Обухова, Н.В. Плотнікова, В.А. Пономаренко, Т.О. Сазонова, Т. Сорочан, Ю.В. Чарикова, А.Д. Чернявський, А.О. Шишкіна, І.В. Шульженко, Л.А. Янковська та ін. Огляд наукових джерел доводить, що мотивація персоналу відіграє значну роль у антикризовому управлінні. Поряд з цим, роль мотивації у теоретичній системі антикризового управління досліджена недостатньо.

МЕТА РОБОТИ полягає у обґрунтуванні теоретичних аспектів мотивації персоналу у системі антикризового управління.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методика дослідження сформована під впливом наукового вчення про антикризовий менеджмент, теорії менеджменту організацій та персоналу, теорії мотивації. У дослідженні використано методи критичного аналізу наукових джерел, синтезу та узагальнення.

Джерельною базою дослідження є наукові праці українських вчених за напрямком мотивації персоналу у контексті антикризового управління підприємствами.

РЕЗУЛЬТАТИ

На нинішньому етапі розвитку науки менеджменту доцільність запровадження систем антикризового управління визнається не одним з варіантів вдосконалення моделі менеджменту, а необхідністю, продиктованою ризиком значних втрат, яких може зазнати підприємство у разі неготовності до кризи.

Природа антикризового управління та його теоретичні засади визначаються циклічним характером розвитку економіки, концептуальними положеннями теорій економічної безпеки та сталого розвитку. Явище кризи є проявом недосконалостей взаємодії елементів системи управління підприємством та зовнішнього середовища. Розвиток теорії антикризового управління з урахуванням техніко-технологічного прогресу за останні десятиліття помітно наблизив момент, коли можливо буде передбачити будь-яке кризове явище, що може суттєво вплинути на роботу підприємства.

Стосовно природи кризи В.А. Пономаренко та С.Б. Довбня зазначають, що остання є результатом загострення протиріч між зовнішнім середовищем і підприємством, а також усередині самого підприємства та виявляється у різкому погіршенні всіх його техніко-економічних і фінансових показників [2, с. 120]. За таких умов увага до фінансово-економічних показників з боку менеджменту нерідко негативно позначається на якості управління персоналом. Натомість, як зазначає Т.В. Лебедь, досвід передових економік світу доводить, що важливою ознакою сучасного суспільства є пріоритетна увага до персоналу – провідного чинника виробництва, який є одним з основних резервів економічного зростання та конкурентоспроможності підприємства. Погоджуємось з твердженням науковця відносно того, що реалізація жодної із задач управління у будь-якій сфері діяльності неможлива без зацікавленості в її вирішенні працівників [3, с. 65].

Міркуючи за схожим напрямком, О.С. Власенко та Ю.В. Чарикова наголошують: «Кризові явища негативно позначаються на діяльності підприємств, до найбільш гострих проблем підприємств під час кризи слід віднести вибуття кваліфікованих фахівців, низький рівень мотивації працівників і, як наслідок, недостатню ініціативність персоналу під час розв'язання виробничих проблем, конфронтацію між керівництвом та персоналом. На жаль, у таких умовах система управління персоналом не в змозі ефективно діяти» [1, с. 225].

Неефективність системи мотивації в умовах кризи, її неготовність до кризових явищ та їх наслідків провокує втрату кваліфікованого персоналу, що має мультиплікативний негативний ефект. Як зазначають з цього приводу Н.В. Діденко та Н.В. Плотнікова, кризова ситуація загрожує підприємству не лише фінансовими проблемами і втратою своїх позицій на ринку, але й втратою кваліфікованих кадрів, без яких здолати кризу неможливо. Вчені стверджують, що утримання ключових співробітників є одним з основних завдань менеджменту на етапі кризи, досягнення якого залежить від реалізації адекватну систему мотивації [4, с. 46].

Відсутність ефективної системи мотивації і у звичайних умовах господарювання має низку негативних ефектів. Так, В.В. Гончар та Н.О. Обухова недостатню мотивацію розглядають як обмежувальний фактором, що не дає змоги підприємствам промисловості реалізувати свої потенційні можливості, на практиці призводить до масового відчуження людей від результатів трудової діяльності, зниження суспільної активності виконавців, знеособленості, утриманства, зрівнялівки, інертності більшості працівників [5, с. 126].

Поширеною практикою на підприємствах, у структурі витрат на яких превалюють витрати на персонал (а це більшість підприємств сфери послуг, основна частка малих та середніх підприємств) у разі настання кризи є економія на персоналі, що реалізується у вигляді скорочення штату, урізання надбавок, бонусних виплат, соціального пакету тощо. У доборі персоналу в кризових умовах реалізується принцип мінімізації витрат, що призводить до поповнення штату низькокваліфікованими працівниками без належного досвіду роботи, високої плинності кадрів та низької продуктивності праці. У цьому контексті погодимось із Д.Р. Зойдзе та А.О. Шишкіною, котрі обґрунтовано стверджують, що скорочення штату, як і скорочення гігієнічного і мотиваційного пакету персоналу не тільки не дозволять «вижити на ринку», але й загрожують підіриванням корпоративної структури і втратою мотивації співробітників [6, с. 129].

Іншим аспектом відсутності стратегії поведінки в умовах кризи є зміна підходів до прийняття управлінських рішень, що стосуються персоналу. З цього приводу Л.А. Янковська зауважує, що управлінські рішення, які приймаються у сфері управління персоналом, під час кризи нерідко порушують етичні норми, згашають мотивацію праці, пригнічують лояльність персоналу [7, с. 11].

В.А. Пономаренко та С.Б. Довбня наголошують, що з огляду на об'єктивність передумов виникнення

криз підприємства повинні бути готові до їх попередження, негайного реагування на перші ознаки кризової ситуації і своєчасного подолання; з цією метою науковці обстоюють доцільність створення на підприємствах системи внутрішнього антикризового менеджменту [2, с. 120]. У цьому контексті особливого значення набуває підготовка системи управління до кризи не лише за напрямками прогнозування та розробки заходів мінімізації фінансових і виробничих ризиків, але й кадрових загроз. Цей процес передбачає виконання низки завдань. А.Д. Чернявський стверджує, що «У процесі передкризового менеджменту рекомендується розробити систему участі працівників у розподілі прибутків підприємства, в акціонуванні за рахунок прибутку підприємства, акціонерного товариства. Необхідно також створити в колективі атмосферу, що стимулює творчий пошук і освоєння нововведень, а у процесі подолання кризи – впровадити систему обов'язкового преміювання за конкретну пропозицію і нововведення. Варто стимулювати персонал за систематичну роботу в галузі економічної розвідки шляхом значних разових преміювань, а також збільшення частки їхньої участі в майбутніх прибутках» [8, С. 233]. Схожу думку висловлює Т. Сорочан стосовно того, що особливої уваги під час проведення антикризового менеджменту потребують кадри. Науковець, зокрема, зазначає, що слід звертати увагу на мотивацію щодо протидії проявам кризи та подолання наслідків, посилити підтримку керівників структурних підрозділів, усіх, кому делеговані ті чи інші повноваження; більш чіткою має стати постановка завдань перед членами колективу, більш конкретними – критерії оцінювання професійної діяльності [9, с. 4]. Поряд з цим, основні вимоги до системи мотивації в період кризи залишаються незмінними. Як зазначає Т.В. Лебедь, мотиваційний механізм управління поведінкою співробітників організації має базуватися на таких чинниках, як система формальних процедур і правил виконання функцій і робіт, призначених для досягнення мети фірми та уявлення менеджменту про реальні інтереси, мотиви, потреби людей, що працюють в організації, способах їх задоволення, значущих цінностях і нормах поведінки [3, с. 67].

У рамках розвитку науки антикризового управління дискусійним залишається питання про співвідношення матеріальної та нематеріальної мотивації. Т.В. Лебедь підкреслює, що основними складовими мотиваційного механізму: вдосконалення системи заробітної плати, надання можливостей працівникам брати участь у прибутках організації; вдосконалення організації праці, що включає постановку цілей, розширення трудових функцій, збагачення праці, виробничу ротацию, застосування гнучких графіків, поліпшення умов праці [3, с. 67]. Водночас, В.В. Гончар, Н.О. Обухова обґрунтовано стверджують, що складна фінансова ситуація на підприємстві обмежує можливості матеріального стимулювання співробітників, у зв'язку з чим актуальним питанням є розробка ефективної системи мотивування персоналу на базі методів нематеріального мотивування [5, с. 126]. За цим напрямком заслуговують на увагу рекомендації

І.В. Шульженко та Т.О. Сазонової, котрі у контексті реалізації стратегії антикризового управління пропонують такі заходи, як визнання цінності працівника для організації; застосування програм поліпшення умов праці та ротации кадрів; використання гнучкого графіку; встановлення працівникам знижок на продукцію підприємства; формування корпоративної культури; погодження стосовно змін у роботі з працівниками; надавати працівникам можливостей самоконтролю; делегування додаткових прав та повноваження з метою кар'єрного росту [10, с. 82].

Як вважають О.С. Власенко та Ю.В. Чарикова, головним завданням на етапі кризи є утримання ключових співробітників за рахунок виявлення їх першочергових потреб та формування мотиваційної моделі управління персоналом в умовах кризи з урахуванням цих потреб та мотивуючих факторів [1, с. 229]. Безперечно, такого стану ефективності антикризового управління можливо досягнути лише за умови системного підходу, котрий в узагальненому вигляді може бути описаний наступною тезою А.В. Ковалевської: «Власне будь-яке управління певною мірою має бути антикризовим, а соціально-економічна система повинна бути пристосована до тривалого існування з можливостями адаптації до умов, що змінюються. Можливості антикризового управління залежать від професіоналізму й мистецтва управління, характеру мотивації, розуміння передумов кризи та її наслідків, а також відповідальності уповноважених осіб» [11, с. 10].

Ефективність системи антикризового управління, зокрема, у частині мотивації персоналу, може бути досягнута виключно за умови реалізації комплексу організаційних змін. Водночас, як зауважує Л.А. Янковська, організаційні зміни, що стають відповіддю на розростання кризових тенденцій, можуть стати запорукою виживання підприємства в умовах економічної кризи, однак водночас і здатні зашкодити мотивації працівників, їх лояльності, довірі до керівництва, власників підприємства, а відтак стати чинником зростання плинності кадрів, зокрема втрати ключових кадрів, погіршення загального мотиваційного клімату, зниження продуктивності праці. Це, зауважує науковець, у свою чергу спричинятиме ескалацію спротиву змінам й у кінцевому результаті лише загострить кризу підприємства та значною мірою похитне економічну безпеку [7, с. 12]. Такі міркування є обґрунтованими і з огляду на неминучість змін у кадровій політиці. Як зазначають Г.І. Лановська та Ю.В. Лях, етапом уникнення та подолання криз на малих та середніх підприємствах є впровадження більш жорсткої кадрової політики [12, с. 494]. Зважаючи на це, доцільно рекомендувати уважно відстежувати етапи кризи та не допустити надмірного продовження жорсткої антикризової кадрової політики.

За результатами проведеного дослідження можемо виокремити наступні теоретичні аспекти мотивації персоналу у системі антикризового управління.

1. Мотивація персоналу є однією з ключових підсистем управління, що створюється та функціонує відповідно до ключових цілей та кадрової політики підприємства та зазнає змін у відповідності до вимог антикризового управління.

2. Одним з ключових завдань антикризового менеджменту слід вважати пошук балансу інтересів підприємства та працівників в умовах кризи за допомогою реалізації мотиваційних інструментів матеріального та нематеріального характеру.

3. Антикризове управління на етапі підготовки до кризи передбачає створення «мотиваційного резерву» підприємства – підвищення відданості працівників та зміцнення організаційної культури і командного духу. На етапі кризи структура мотиваційних заходів змінюється у сторону акценту на нематеріальній мотивації, а їх основною метою є недопущення втрати ключових кадрів, необхідних для виведення підприємства з кризи. На посткризовому етапі мотиваційні інструменти та заходи використовуються для якнайшвидшого відновлення нормального функціонування підприємства та його подальшого розвитку.

4. Вдосконалення стратегії мотивації персоналу у рамках антикризового управління неминує зумовлює потребу у запровадженні організаційних змін, що може викликати спротив з боку працівників. Це вимагає використання додаткових мотиваційних інструментів подолання спротиву змінам, як-от колективне погодження рішень, делегування повноважень, прозорість діяльності менеджменту тощо.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження довело ключову роль, яку слід відводити мотивації персоналу у антикризовому управлінні на кожному з його етапів. Встановлено, що недостатня увага з боку менеджменту до питань мотивації в умовах кризи може створити парадоксальну ситуацію втрати кадрового потенціалу, необхідного для виходу з кризи. Наголошено, що в умовах кризи особливо важливим є пошук балансу між фінансово-економічними інтересами підприємства та потребами персоналу.

Перспективним напрямком подальших досліджень є виявлення комплексу мотиваційних інструментів, придатних до реалізації в умовах кризи.

Список використаних джерел

1. Власенко О.С., Чарикова Ю.В. Мотивація персоналу в умовах кризи. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 17. С. 224-229.
2. Пономаренко В.А., Довбня С.Б. Методичні основи антикризового управління підприємством. Економічний вісник Національного гірничого університету. 2004. № 2. С. 120-126.
3. Лебедь Т.В. Удосконалення мотиваційних механізмів в системі менеджменту організацій. Молодий вчений. 2015. № 11. С. 65–68.
4. Діденко Н.В., Плотнікова Н.В. Система антикризового менеджменту персоналу в сучасних умовах. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2014. № 2. С. 44-51.
5. Гончар В.В., Обухова Н.О. Методи нематеріального мотивування персоналу на промислових підприємствах у кризовий період. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2015. Вип. 2(3). С. 125-131.
6. Зойдзе Д.Р., Шишкіна А.О. Особливості антикризового управління на фармацевтичних підприємствах. Технологічні та біофармацевтичні аспекти створення лікарських препаратів різної направленості дії: матер. II Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф. (м. Харків, 12-13 листоп.

2015 р). Х.: Вид-во НФаУ, 2015. С. 128-129. (Серія «Наука»).

7. Янковська Л.А. Антикризове управління персоналом в умовах організаційних змін. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2013. Вип. 11. С. 9-13.

8. Чернявський А.Д. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. К.: МАУП, 2006. 256 с.

9. Сорочан Т. Антикризові поради керівникові навчального закладу Управління освітою. 2009. № 11. С. 3-5.

10. Шульженко І.В., Сазонова Т.О. Сучасні підходи до мотивації персоналу в менеджменті. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки. 2010. № 2. С. 79-83.

11. Ковалевська А.В. Антикризове управління підприємством: конспект лекцій. Харків: ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2016. 140 с.

12. Лановська Г.І., Лях Ю.В. Антикризове управління в розвитку малого та середнього бізнесу. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 9. С. 491-495.

References

1. Vlasenko O.S., Charykova Yu.V. Motivation of personnel in a crisis. Global and national problems of the economy. 2017. Issue 17. pp. 224-229. (in Ukrainian).
2. Ponomarenko V.A., Dovbnya S.B. Methodical bases of the crisis management enterprise. Economic Bulletin of the National Mining University. 2004. № 2. pp. 120-126. (in Ukrainian).
3. Lebed T.V. Improvement of motivational mechanisms in the management system of organizations. Young scientist. 2015. № 11. pp. 65-68. (in Ukrainian).
4. Didenko N.V., Plotnikova N.V. System of crisis management of personnel in modern conditions. Foreign Trade: Economics. Finance. Law. 2014. № 2. pp. 44-51. (in Ukrainian).
5. Honchar V.V., Obukhova N.O. Methods of non-material motivation of personnel at industrial enterprises during the crisis period. Theoretical and practical aspects of economics and intellectual property. 2015. Issue 2 (3). pp. 125-131. (in Ukrainian).
6. Zoidze, D.R., Shyshkina A.O. Features of crisis management in pharmaceutical enterprises. Technological and biopharmaceutical aspects of the creation of medicinal preparations of different direction of action: mat. of II International sci.-pract. Internet Conf. (Kharkiv, November 12-13, 2015). Kharkiv: Publ. house of NPhU, 2015. pp. 128–129. (Series "Science"). (in Ukrainian).
7. Yankovska L.A. Anticrisis management of personnel in conditions of organizational change. Scientific notes of Lviv University of Business and Law. 2013. Issue 11. pp. 9-13. (in Ukrainian).
8. Cherniavskyi A.D. Anticrisis management of the enterprise: tutorial. Kyiv: MAUP, 2006. 256 p. (in Ukrainian).
9. Sorochan T. Anticrisis tips to the head of the educational institution. Education Management. 2009. № 11. pp. 3-5. (in Ukrainian).
10. Shulzhenko I.V., Sazonova T.O. Modern approaches to personnel motivation in management. Scientific herald of Poltava University of Economics and Trade. Series: Economic Sciences. 2010. № 2. pp. 79-83. (in Ukrainian).
11. Kovalevska A.V. Anticrisis management of the enterprise: a summary of lectures. Kharkiv: O.M. Beketov NUUE in Kharkiv, 2016. 140 p. (in Ukrainian).
12. Lanovska H.I., Liakh Yu.V. Anti-crisis management in the development of small and medium-sized businesses. Economics and Society. 2017. Issue 9. pp. 491-495. (in Ukrainian).

НОСАНЬ

Наталія Сергіївна

УДК 338.1/2-049.5(477)(045)

СТРАТЕГІЇ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ: ВІТЧИЗНЯНИЙ І СВІТОВИЙ ДОСВІД ЗАХИСТУ ДЕРЖАВНИХ ФІНАНСОВИХ ІНТЕРЕСІВ

к.і.н., доцент, Черкаський
державний технологічний
університет

NATIONAL SECURITY STRATEGIES: DOMESTIC AND WORLD EXPERIENCE OF PROTECTION OF PUBLIC FINANCIAL INTERESTS

NOSAN Nataliia Serhiivna – PhD in History, Associate Professor, Cherkasy State Technological University

У статті здійснено огляд чинних стратегій та аналогічних документів державного рівня, що визначають прийоми та принципи забезпечення безпеки різних сфер національної економіки у деяких країнах світу. Проведено порівняння підходів до забезпечення реалізації фінансових інтересів України з урахуванням зовнішніх і внутрішніх загроз, які супроводжують цей процес, на основі аналізу стратегій національної безпеки 2007 р. та 2015 р. За результатами вивчення вітчизняного та зарубіжного досвіду, визначено недоліки механізмів стратегічного планування та реалізації безпеко орієнтованого управління фінансовою складовою національних економік.

* * *

В статье проведен обзор действующих стратегий и аналогичных документов государственного уровня, определяющих приемы и принципы обеспечения безопасности различных сфер национальной экономики в некоторых странах мира. Проведено сравнение подходов к обеспечению реализации финансовых интересов Украины с учетом внешних и внутренних угроз, сопровождающих этот процесс, на основе анализа стратегий национальной безопасности 2007 г. и 2015 г. По результатам изучения отечественного и зарубежного опыта, определены недостатки механизмов стратегического планирования и реализации ориентированного на безопасность управления финансовой составляющей национальных экономик.

* * *

Introduction. *The actual scientific task is to carry out a critical review of strategies that have determined the vector of the state's movement in the long direction of ensuring national security in the context of the intensification of the traditional and the emergence of new threats to Ukraine's interests in the international arena.*

The purpose of the work is to specify the financial interests and threats that hinder their satisfaction, for EU countries, the USA and Ukraine in the internal economic policy and in the geo-economic arena; comparing the approaches of governments of different countries to the problem of strategic planning of measures to protect national interests, including economic and financial, contained in national security strategies and similar conceptual documents of security-oriented management of the political, economic and social life of nations.

Results. *The article reviews the current strategies and similar documents of the state level, which define the methods and principles of ensuring the security of various spheres of the national economy in some countries of the world. A comparison of approaches to ensuring the realization of Ukraine's financial interests, taking into account the external and internal threats that accompany this process, is based on the analysis of national security strategies for 2007 and 2015. Based on the results of the study of domestic and foreign experience, deficiencies in the mechanisms of strategic planning and implementation of security-oriented management of the financial component of national economies have been identified.*

Conclusion. *For the national practice of strategic management of national security the state we offer: to review the Strategy of National Security, as the main conceptual document of its provision, every five years; in case of appearance of significant threats to its level, to make an addition to the strategy in force at a specific time; given the importance of stabilizing the state of the financial system to ensure state economic security, it is expedient to distinguish in the national security strategy a separate section "Ensuring the financial security of the state", which specifies both the financial interests of the state and the main categories of stakeholders, and to identify the threats and risks of financial nature of origin, which are hindering their successful satisfaction.*

Ключові слова: національна безпека, економічна безпека, фінансова безпека, стратегія, фінансові інтереси, загрози

Ключевые слова: национальная безопасность, экономическая безопасность, финансовая безопасность, стратегия, финансовые интересы, угрозы

Keywords: national security, economic security, financial security, strategy, financial interests, threats

ВСТУП

За часи існування незалежної України, у період з 1991 р. і дотепер, на державному рівні було прийнято дві стратегії національної безпеки – у 2007 р. та у 2015 р. Для порівняння – у США дві стратегії національної безпеки було прийнято лише за чотири останні роки – у 2015 р. та у 2017 р. Ці відомості наведені нами для усвідомлення широким загалом того факту, яким мінливим є економічне та політичне середовище навіть для країн із потужною передовою економікою – настільки, що перегляд детермінант її стратегічного

розвитку може відбуватись навіть через два роки після оприлюднення визначених векторів її розвитку на довгострокову перспективу. Україна за період між 2007 р. і 2015 р. пройшла через дві фінансові кризи, дві революції, початок воєнного конфлікту на кордоні зі своїм традиційним і давнім економічним партнером, що фундаментально змінило модель вітчизняної економіки. Однак коригування стратегії її національної безпеки відбулося лише через рік після початку анти-терористичної операції на Сході. Можливо, якби правки та корективи до стратегічних орієнтирів забезпечення

державної безпеки вносились щоразу в момент виникнення кризових тенденцій у різних сферах політичного, економічного, громадського життя, рівень національної безпеки на середину 2019 р. був би суттєво вищим. Тому вважаємо актуальним науковим завданням проведення критичного огляду стратегій, що довгий час визначали вектор руху держави у напрямі забезпечення національної безпеки в умовах активізації традиційних і появи новітніх загроз для інтересів України на міжнародній арені.

МЕТА РОБОТИ

Метою роботи є конкретизація фінансових інтересів і загроз, що стоять на заваді їх задоволенню, європейських держав, США та України у внутрішній економічній політиці та на геоекономічній арені; порівняння підходів урядів різних країн світу до проблеми стратегічного планування заходів захисту національних інтересів, у тому числі економічних і фінансових, що містяться у стратегіях національної безпеки та аналогічних концептуальних документах безпекоорієнтованого управління політичним, економічним і соціальним життям націй.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У процесі дослідження широко використані монографічний метод і метод теоретичного аналізу під час опрацювання документів, у яких закладено засади стратегічного розвитку систем національної безпеки різних країн світу з метою встановлення домінуючих підходів до формування переліку державних економічних і фінансових інтересів. Також застосовано прийоми аналізу і синтезу для уточнення форм і структур існуючих стратегій, які потребують модернізації та коректив. Метод узагальнення використано у процесі формування висновків за результатами проведеного дослідження.

РЕЗУЛЬТАТИ

Проблематика визначення стратегічних орієнтирів розвитку системи національної безпеки держави і детермінант стратегічного управління економічною безпекою національної економіки усе частіше знаходить відображення у роботах сучасних дослідників. Так, М.М. Дзера, Р.Я. Пасічний досліджують реалії та перспективи актуальної на той момент стратегії національної безпеки України [1], К. Зарембо встановлює місце України і її інтересів у стратегіях національної безпеки держав членів ЄС [2], О. Резнікова визначає напрями оновлення Стратегії національної безпеки України у контексті нових викликів і загроз [3]. У контексті вивчення проблем забезпечення економічної безпеки національної економіки України, І.О. Губарева та В.В. Мартиненко пропонують власні дослідження на тему формування стратегічних орієнтирів і пріоритетів забезпечення економічної безпеки національної економіки [4, 5], Ю.М. Харазішвілі розробляє адаптивний підхід до визначення стратегічних орієнтирів економічної безпеки України [6]. В основу національної економічної безпеки розвинутих країн світу покладається фінансова безпека, тому вартими уваги в контексті даного дослідження є праці Н.В. Зачосової, яка займається проблемою конкретизації стратегічних орієнтирів зміцнення економічної безпеки фінансових установ на етапі формування стратегії економічної

безпеки України [7], а також пропонує авторський підхід до формування стратегії фінансової безпеки України для потреб забезпечення економічної безпеки національної економіки [8].

У 2015 р. уряд Великобританії оприлюднив «Стратегію національної безпеки і Стратегічний огляд стану оборони і безпеки» (National Security Strategy and Strategic Defence and Security Review 2015 – SDSR-2015). Попередній огляд побачив світ у 2010 р. Таким чином, часовий інтервал для стратегічного планування безпеки орієнтованих заходів на державному рівні у Великобританії становить п'ять років, що відповідає усім науковим академічним канонам стратегічного управління. Окремий розділ цього документу присвячено питанню забезпечення економічної безпеки, зокрема зазначається, що «економіка та національна безпека мають функціонувати поєднано» [9, с. 69]. Основами економічної безпеки названо фіскальну (податкову) систему та інвестиції. Пріоритетом визначено підвищення стандартів життя населення Великобританії та підтримку економік держав, що розвиваються, зважаючи на стрімку тенденцію до глобалізації. Окремого розділу для конкретизації фінансових інтересів країни не передбачено. Однак підкреслюється важливість встановлення партнерських відносин між державним управлінням та фінансовим сектором з метою підвищення рівня ефективності боротьби з доходами, отриманими злочинним шляхом, та розробки інноваційних рішень вирішення цієї проблеми [9, с. 17]. Також увагу приділено необхідності забезпечення у перспективі рівного доступу різних категорій населення до фінансових послуг [9, с. 33]. Загрозами економічним і фінансовим інтересам на державному рівні визнаються незаконне фінансування, корупція і шахрайство [9, с. 42]. Чітко визначено позицію уряду Великобританії стосовно фінансування економічного розвитку. Метою державної фінансової політики оголошено зміцнення впевненості власників підприємств у майбутньому їх бізнесу і стимулювання їх до створення нових робочих місць через механізми державного фінансування; інвестування в інфраструктуру; використання податкової системи для стимулювання і уникнення перешкод для інвестицій [9, с. 69].

У Німеччині з 2006 р. стратегічні орієнтири національної безпеки визначались документом, що мав назву «White Paper 2006 on German Security Policy and the Future of the Bundeswehr» («Біла книга 2006 року німецької політики безпеки і майбутнього бундесверу (збройних сил)»), на зміну якому у 2016 р. було прийнято «White Paper 2016 on German Security Policy and the Future of the Bundeswehr» («Біла книга 2016 року німецької політики безпеки і майбутнього бундесверу»). Книга має вісім розділів, проте жоден із них не присвячений повністю економічній або фінансовій безпеці. Однак червоною лінією прослідковується прагнення Німеччини залишитись у перспективі однією із найбільш економічно розвинутих країн світу, та визнається сильний вплив на внутрішню економічну ситуацію тих умов господарювання, що склалися у європейському регіоні та у глобальному середовищі. Знову ж на державному рівні декларується місія забезпечення добробуту населення із використанням можливостей сильної національної економіки. Загрозою націо-

нальним інтересам визнається факт існування неформальної – тіньової економіки. Фінансовим аспектам національної безпеки присвячено розділ 8.5. Sustainable Financial Parameters (сталі фінансові параметри). Загрози фінансовим інтересам пов'язуються з проблемою тероризму, кіберзлочинністю, недоопрацьованими фінансовими аспектами кризового менеджменту, необхідністю витрат додаткових бюджетних ресурсів на різні потреби [10].

У США нова Стратегія національної безпеки була оприлюднена у грудні 2017 р. Попередній аналогічний документ датується лютом 2015 року. У Стратегії-2017 фінансова і банківська системи визнаються одним із шести джерел формування ризиків, на які слід зважати [11, с. 13]. Серед фінансових інтересів США – створення груп фінансових інститутів і економічних форумів з метою стабілізації стану міжнародної економіки та нівелювання точок «тертя» у цій царині, що на думку адміністрації президента США Д. Трампа, «стали причиною двох світових війн» [11, с. 17]. Вартим уваги є слоган, розміщений на початку другого розділу Стратегії національної безпеки: «Економічна безпека – це національна безпека» [11, с. 17].

В Україні за період її незалежності існувало дві стратегії національної безпеки – 2007-го та 2015-го рр. [12, 13], остання є чинною нині, у 2019 р. Структурно, останній із двох згаданих документів, містить такі розділи як: Загальні положення, Цілі Стратегії національної безпеки України, Актуальні загрози національній безпеці України, Основні напрями державної політики національної безпеки України, Прикінцеві положення [13]. Тобто, подібно до світових аналогів, економічні і фінансові інтереси нечітко прослідковуються у структурі документу; їх потрібно відшукувати у тексті. У 2007 р. до національних фінансових інтересів урядом України було віднесено «забезпечення підвищення рівня життя і добробуту населення, підвищення ефективності регулювання фінансових ринків, підвищення ефективності використання державних коштів, забезпечення дієвого державного контролю прозорості використання фінансових ресурсів суб'єктами природних монополій, забезпечення сталості фінансової системи, гнучкості валютного курсу гривні, розширення кредитної підтримки економіки, зміцнення довіри до фінансових установ; мінімізація негативного впливу на економіку зовнішньої наслідків світової фінансово-економічної кризи» [12]. У 2015 р. серед основних фінансових стратегічних орієнтирів: «підвищення стійкості національної економіки до диверсифікації фінансових потоків; ефективне використання бюджетних коштів, міжнародної економічної допомоги та ресурсів міжнародних фінансових організацій, дієвий контроль за станом державного боргу; стабілізації банківської системи, забезпечення прозорості грошово-кредитної політики та відновлення довіри до вітчизняних фінансових інститутів; системна протидія організованій економічній злочинності та «тінізації» економіки на основі формування переваг легальної господарської діяльності та водночас консолідації інституційних спроможностей фінансових, податкових, митних та правоохоронних органів» [13].

Таким чином, національні стратегії забезпечення безпеки держави проголошують важливу роль еконо-

мічної безпеки у процесі розвитку країн у глобалізованому світі. Захист національних інтересів, у тому числі і фінансових, є основою стратегії національної безпеки, проте їх перелік і вектори спрямування зусиль стосовно їх задоволення на пряму залежать від стану економіки та економічного потенціалу конкретної держави.

ВИСНОВКИ

Досліджені підходи до стратегічного планування заходів забезпечення національної безпеки свідчать про відсутність єдиної прийнятої на міжнародному рівні моделі стратегії національної безпеки. Окремі держави та їх уряди у питаннях захисту національних інтересів віддають пріоритет обороні та військовій силі, інші роблять ставки на економічний розвиток та здатність боротися за світове лідерство на глобальній арені з використанням економічного інструментарію. В обох випадках економічна складова визнається важливим елементом системи національної безпеки. Фінансові інтереси держав не виносяться у їх стратегіях безпеки орієнтованого розвитку окремим структурним блоком, однак досягнення стратегічних цілей, які визначають для себе і економічно потужні країни світу, і Україна, не є можливим ні у довгостроковій, ні у поточній перспективі без ефективного функціонування фінансової системи та раціонального використання її можливостей в усіх сферах економічного, соціального, політичного життя. Деякі суттєві загрози, що визнаються впливовими у контексті забезпечення національної безпеки такими країнами, як Німеччина, Великобританія, США, мають фінансову природу походження. Зважаючи на усі наведені факти, для вітчизняної практики стратегічного управління національною безпекою держави пропонується: переглядати Стратегію національної безпеки як основний концептуальний документ її забезпечення, раз на п'ять років; у випадку появи суттєвих загроз її рівню, вносити доповнення до чинної на конкретний момент часу стратегії; з огляду на важливість стабілізації стану фінансової системи для гарантування державної економічної безпеки доцільно виокремити у стратегії національної безпеки окремий розділ «Забезпечення фінансової безпеки держави», в якому конкретизувати як фінансові інтереси держави та основних категорій стейхолдерів, так і визначити загрози та безпеки фінансової природи походження, що стають на заваді їх успішному задоволенню. Перспективи подальших досліджень полягають у розробці Стратегії національної безпеки України на період 2020-2025 рр. із врахуванням зарубіжного досвіду та усіх наведених вище пропозицій.

Список використаних джерел

1. Дзера М.М., Пасічний Р.Я. Стратегія національної безпеки України: реалії та перспективи. Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій ім. Гюсцицького. 2012. Т. 14. № 2(4). С. 174-183.
2. Зарембо К. Україна у стратегіях національної безпеки держав членів ЄС: партнер чи проблема? Вісник Львівського університету. Сер.: Міжнародні відносини. 2012. Вип. 31. С. 53-61.
3. Резнікова О. Оновлення Стратегії національної безпеки України у контексті нових викликів і загроз. Віче. 2015. № 5.

C. 12-13.

4. Губарева І.О. Формування стратегічних орієнтирів забезпечення економічної безпеки національної економіки. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 6. С. 122-129.

5. Мартиненко В.В. Формування стратегічних пріоритетів зміцнення економічної безпеки національної економіки України. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 5. С. 133-143.

6. Харазішвілі Ю.М. Адаптивний підхід до визначення стратегічних орієнтирів економічної безпеки України. *Економіка України*. 2014. № 5. С. 28-45.

7. Зачосова Н.В. Визначення стратегічних орієнтирів зміцнення економічної безпеки фінансових установ як необхідний етап формування стратегії економічної безпеки України. *Бізнес Інформ*. 2016. № 1. С. 272-276.

8. Зачосова Н.В. Формування стратегії фінансової безпеки України для потреб забезпечення економічної безпеки національної економіки. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 26(1). С. 58-62.

9. *National Security Strategy and Strategic Defence and Security Review 2015 A Secure and Prosperous United Kingdom* URL: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/478933/52309_Cm_9161_NSS_SD_Review_web_only.pdf.

10. *White Paper 2016 on German Security Policy and the Future of the Bundeswehr*. URL: https://honvedelem.hu/files/files/64874/hsz_20171_079_095_angol.pdf.

11. *National Security Strategy of the United States of America*. URL: <http://nssarchive.us/wp-content/uploads/2017/12/2017.pdf>.

12. Про Стратегію національної безпеки України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/105/2007>.

13. Про Стратегію національної безпеки України: Пішення Ради національної безпеки і оборони України від 6 травня 2015 року URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/287/2015>.

References

1. Dzera M.M., Pasichnyi R.Ya. *The Strategy of National Security of Ukraine: Realities and Prospects*. *Scientific herald of the Lviv National University of Veterinary Medicine and Biotechnology after Gzhytskyi* 2012. Vol. 14, № 2 (4). pp. 174-183. (in Ukrainian).

2. Zarembo K. *Ukraine in the national security strategies of*

EU member states: partner or problem? Visnyk of Lviv University. Series: International relations. 2012. № 31. pp. 53-61 (in Ukrainian).

3. Reznikova O. *Update of the National Security Strategy of Ukraine in the context of new challenges and threats*. 2015. №. 5. pp. 12-13 (in Ukrainian).

4. Hubarieva I.O. *Formation of strategic guidelines for the economic security of the national economy. Actual problems of the economy*. 2015. №. 6. pp. 122-129 (in Ukrainian).

5. Martynenko V.V. *Formation of strategic priorities for the strengthening of economic security of the national economy of Ukraine. Actual problems of the economy*. 2015. №. 5. pp. 133-143 (in Ukrainian).

6. Kharazishvili Yu.M. *Adaptive Approach to Defining Strategic Guidelines for Ukraine's Economic Security*. *Ukraine economy*. 2014. №. 5. pp. 28-45 (in Ukrainian).

7. Zachosova N.V. *Definition of strategic guidelines for strengthening the economic security of financial institutions as a necessary stage in the formation of Ukraine's economic security strategy*. *Business Inform*. 2016. №. 1. pp. 272-276 (in Ukrainian).

8. Zachosova N.V. *Formation of the strategy of financial security of Ukraine for the needs of economic security of the national economy*. *Black Sea Economic Studies*. 2018. №. 26 (1). pp. 58-62 (in Ukrainian).

9. *National Security Strategy and Strategic Defence and Security Review 2015 A Secure and Prosperous United Kingdom* URL: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/478933/52309_Cm_9161_NSS_SD_Review_web_only.pdf.

10. *White Paper 2016 on German Security Policy and the Future of the Bundeswehr*. URL: https://honvedelem.hu/files/files/64874/hsz_20171_079_095_angol.pdf.

11. *National Security Strategy of the United States of America*. URL: <http://nssarchive.us/wp-content/uploads/2017/12/2017.pdf>.

12. *About the Strategy of National Security of Ukraine* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/105/2007> (in Ukrainian).

13. *About the Strategy of National Security of Ukraine: Decision of the National Security and Defense Council of Ukraine dated May 6, 2015* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/287/2015> (in Ukrainian).

Аудиторська фірма «Аналітик» пропонує аутсорсинг бухгалтерських послуг!

Аутсорсинг бухгалтерського обліку – це передача ведення бухгалтерського обліку сторонній фірмі.

Які ж переваги аутсорсингу бухгалтерських послуг?**1. Значна (!) економія коштів** на ведення бухобліку:

- економія за бухгалтерські послуги, за які **Ви нам платитимете принаймні на 1000 гривень менше, ніж штатному бухгалтеру**;
- економія на програмне забезпечення (1С, Медок, Ліга Закон тощо);
- економія на утримання офісу, комп'ютерної техніки.

2. Відтепер податкові та інші інспекції – це наші проблеми!

Ми беремо на себе повну матеріальну відповідальність за якість наданих бухгалтерських послуг, включаючи можливі санкції.

3. З нами Ви можете забути про головний біль з постійними пошуками бухгалтера, який у будь-який час може піти від Вас на іншу роботу.**4. Ми не йдемо у відпустку та не беремо лікарняний. Наша фірма справді гарантує безперервне та якісне ведення бухгалтерського обліку.**

І нарешті – з нами Ви не тільки отримаєте якісні бухгалтерські послуги. За додатковою домовленістю ми забезпечимо Вас необхідними податковими, юридичними консультаціями, аудиторськими послугами різного характеру.

Все що Вам потрібно – це:

- періодично передавати нам первинну бухгалтерську документацію;
- щомісячно отримувати від нас інформацію про податки та інші обов'язкові платежі;
- укласти із нами договір.

Зробіть вибір, вигідний для Вас!

(044)278-05-88

(097)178-90-89

(066)178-20-42

www.af-analitik.com.ua