

**ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ІВАНА ФРАНКА
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЧЕРНІГІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

спільно з

**ЦЕНТР АДАПТАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ ДО СТАНДАРТІВ
ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ**

**ЛЬВІВСЬКИЙ РЕГІОНАЛЬНИЙ ІНСТИТУТ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ
НАЦІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ПРИ
ПРЕЗИДЕНТОВІ УКРАЇНИ**

ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ФІНАНСІВ, БАНКІВСЬКОЇ СПРАВИ
УНІВЕРСИТЕТУ ДЕРЖАВНОЇ ФІСКАЛЬНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ**

за підтримки

**ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ
ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ
ЛЬВІВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ
ІВАНО-ФРАНКІВСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ**

за участі

**DTI UNIVERSITY, DUBNICA NAD VAHOM (SLOVAKIA)
TECHNICAL UNIVERSITY OF KOSICE (SLOVAKIA)
VARNA FREE UNIVERSITY «CHERNORIZETS HRABAR» (BULGARIA)
POLITECHNIKA SWIETOKRZYSKA KIELCE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY
(POLAND)
NATIONAL INSTITUTE OF ECONOMIC RESEARCH (GEORGIA)
BATUMI NAVIGATION TEACHING UNIVERSITY (GEORGIA)
SOKHUMI STATE UNIVERSITY (GEORGIA)
BELARUSIAN UNIVERSITY OF TRADE AND ECONOMICS CONSUMER
COOPERATION (BELARUS)**

ЗБІРНИК ТЕЗ

**II МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ
«СУЧАСНА ПАРАДИГМА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ»**

**THESES OF
THE SECOND INTERNATIONAL SCIENTIFIC-PRACTICAL
CONFERENCE
"THE MODERN PARADIGM OF PUBLIC ADMINISTRATION"**

12 листопада 2020 р.

м. Львів, Україна

Друкується згідно з рішенням оргкомітету за рекомендацією Вченої ради факультету управління фінансами та бізнесу Львівського національного університету імені Івана Франка (Протокол №4 від «18» листопада 2020 року).

Сучасна парадигма публічного управління : Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції / За наук. ред. к.е.н., доцента Стасишина А.В. - Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 12 листопада 2020 р. - Львів, 2020. - 545 с.

До збірника увійшли матеріали Другої міжнародної науково-практичної конференції «Сучасна парадигма публічного управління», присвяченої актуальним проблемам теорії та практики публічного управління і адміністрування, питанням підвищення якості наукових досліджень та векторам поєднання зусиль вищих закладів освіти, наукових установ, органів влади та місцевого самоврядування, бізнес-структур та громадськості щодо пошуку спільних ефективних підходів до вирішення актуальних проблем та впровадження його результатів у практику публічного управління та адміністрування.

Рекомендовано викладачам, аспірантам, здобувачам першого та другого освітніх ступенів.

Редколегія:

Стасишин Андрій Васильович, к.е.н, доцент, декан факультету управління фінансами та бізнесу (відповідальний редактор), ЛНУ ім. І.Франка

Руденко Ольга Мстиславівна, д.держ.управл, доцент, НУ «Чернігівська політехніка»

Капленко Галина Вікторівна, к.е.н., доцент, ЛНУ ім. І.Франка

Герасимеко Олена Вікторівна, к.е.н., доцент, ЛНУ ім. І.Франка

Роман Хрмо, кандидат наук, доцент, Словаччина

Мартін Кесі, доктор економічних наук, Польща

Лідія Злотнікова, кандидат економічних наук, доцент, Білорусь

Відповідальність за інформацію, викладену в публікаціях, несуть автори.

© Колектив авторів, 2020

© Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020

Reprinted in accordance with the decision of the organizing Committee on the recommendation of the Academic Council of the faculty of financial management and business.

The modern paradigm of public administration : Mater. of the II Intern. scientif.-pract. conf. (November 12, 2020, Lviv, Ukraine) / for the Sciences. edited by Ph.D. in Economics, associate Professor Andrii Stasyshyn - Lviv : IFNUL, 2020. - 545 P.

Recommended to teachers, baghelor-, muster- and postgraduate-students

In the book of the thesis includes materials of the First international scientific-practical conference "The Modern paradigm of Public administration".

Editorial Board:

Andrii Stasyshyn, Ph.D. in Economics, associate Professor, Ivan Franko National University of Lviv, **Ukraine**

Olha Rudenko, Doctor in Public Administration, Associate Professor, Chernihiv Polytechnic National University, **Ukraine**

Halyna Kaplenko, Ph.D. in Economics, associate Professor Ivan Franko National University of Lviv, **Ukraine**

Olena Herasymenko, Ph.D. in Economics, associate Professor Ivan Franko National University of Lviv, **Ukraine**

Marcin Kesy, Doctor of Economic Sciences, **Poland**

Roman Hrmo, Candidate of Sciences, Associate Professor, **Slovakia**

Lidia Zlotnikova Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, **Belarus**

© Group of authors, 2020

© Ivan Franko National University of Lviv, 2020

Список використаних джерел:

1. Пархоменко-Куцевіл О. І. Теоретико-методологічні засади впровадження інноваційних методів управління персоналом державної служби України І О. І. Пархоменко-Куцевіл. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/ebook/db/2010-1/doc/3/02.pdf>
2. Гайдученко С. О. Кадрове планування в сфері державної служби: цілі, завдання, заходи І С. О. Гайдученко. ІІ Державне будівництво. 2008. № 2 URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/DeBu_2008_2_49.pdf.
3. Гугул О.Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу І О.Я. Гугул ІІ Інноваційна економіка. - 2013. - №6(44). С.194-198.
4. Левицька Н. А. Особливості управління керівним персоналом в органах державної служби України І Н. А. Левицька ІІ Управління розвитком. 2014. - №7 (170). - С.135-138.

*Перетятко Л.А., к.е.н., доцент
Екологічний коледж ЛНАУ,
Україна*

**СВІТОВИЙ ДОСВІД ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ**

Мотивація праці належить до проблем, вирішенню яких у світовій практиці завжди приділялася велика увага. Вітчизняні теорія й практика трудової мотивації зводяться до оплати праці, основаної на фіксованих тарифних ставках і посадових окладах малоефективні.

Тому, при формуванні систем мотивації праці на підприємствах слід використовувати вже накопичений світовою практикою досвід. З усього розмаїття моделей систем мотивації праці в ринковій економіці більшості промислово розвинених країн можна виділити як найбільш характерні японську, американську, французьку, англійську, німецьку та шведську моделі.

Японська модель. Японська модель ґрунтується на принципі пожиттєвого найму працівників, що обов'язково передбачає навчання, ротацию та перекваліфікацію кадрів. Навчання, ротация та перекваліфікація кадрів існують як єдиний мотиваційний механізм, який сприяє забезпеченню висококваліфікованими кадрами,

вмотивованими до реалізації особистісних професійних, інтелектуальних та творчих здібностей.

Важливу роль у мотивації персоналу згідно з японською моделлю відіграє ротация кадрів, яка дає змогу регулярно та систематично змінювати сферу діяльності, що зменшує напруженість та втому від однотипності трудової діяльності. Окрім того, ротация сприяє розширенню професійних знань, освоєнню нових професій та робочих місць.

Система мотивації праці в Японії порівняно з іншими промислово розвиненими країнами є достатньо гнучкою. Традиційно вона будувалася із урахуванням трьох чинників: професійна майстерність, вік та стаж роботи. Розвиток японської економіки потребував інноваційних підходів до мотивації трудової діяльності персоналу. Насамперед, інноваційного наповнення не вистачало у системі оплати праці. Японські підприємці запропонували, з одного боку, встановити залежність заробітної плати від віку працівника. Такий підхід уможливив врахувати стаж та практичний досвід працівника у діяльності підприємства. З іншого боку, було запропоновано зробити заробітну плату на 60 % залежною від результатів діяльності та виконання обов'язків, досягнення поставлених цілей та завдань. Такий підхід запропонували металургійні заводи. Тоді як підприємства, що спеціалізувалися на виробництві електротоварів, запропонували зробити заробіток на 80 % залежним від результатів діяльності і лише на 20 % - від стажу працівника та його віку.

Неефективне управління працівниками призводить до малоефективної роботи усього підприємства. Сьогодні для вітчизняних підприємств особливої актуальності набуває нематеріальне стимулювання, оскільки національні підприємства часто функціонують в умовах обмеженості ресурсів. В умовах жорсткої економії важливими стають вміння менеджерів втримати та вмотивувати кадри не завдяки рівню оплати праці, а через нематеріальну мотивацію до трудової діяльності.

Отже, заслуговує уваги також і світовий досвід нематеріальної мотивації. До основних методів нематеріального стимулювання, які широко використовуються в Японії, можна зарахувати активне

залучення працівників до виробничих гуртків та об'єднань, як, наприклад, "За підвищення продуктивності праці", "За роботу без браку", "Контроль за якістю продукції" [1, с 95].

Американська модель. Американська модель мотивації праці побудована на всьому заохоченні підприємницької активності й збагачення найбільш активної частини населення. Модель заснована на соціально-культурних особливостях нації - масової орієнтації на досягнення особистого успіху кожного, а також високому рівні економічного добробуту.

В основі системи мотивації праці у Сполучених Штатах лежить оплата праці. Найбільшого поширення набули різні модифікації погодинної оплати з нормованими завданнями, доповнені різноманітними формами преміювання.

Відмітною рисою розглянутої системи є простота нарахування заробітку й планування витрат на заробітну плату. Однак більшість фірм як у США, так і в інших країнах схильються до застосування систем, що поєднують оплату праці з преміюванням.

Французька модель. Ця модель мотивації праці характеризується більшим розмаїттям економічних інструментів, включаючи стратегічне планування й стимулювання конкуренції, гнучкою системою оподаткування. Відмінна риса її - включення стратегічного планування в ринковий механізм. Базисом ринкових відносин у французькій моделі є конкуренція, що безпосередньо впливає на якість продукції, задоволення потреб населення в товарах і послугах, зменшення витрат виробництва.

У політиці оплати праці французьких фірм спостерігається дві тенденції: індексация заробітної плати залежно від вартості життя й індивідуалізація оплати праці. Індеси цін на споживчі товари враховуються в оплаті праці практично на всіх великих підприємствах, що відбивається в колективних договорах із профспілками. Принцип індивідуалізації оплати праці у Франції здійснюється шляхом урахування рівня професійної кваліфікації, якості виконуваної роботи, кількості внесених раціоналізаторських пропозицій, рівня мобільності працівника [2].

У французькій моделі становить інтерес методика оцінки праці (яка зазвичай має багатофакторний характер) і використовувані критерії. Зміст цієї методики в загальному вигляді зводиться до такого.

Перевага французької моделі мотивації праці полягає в тому, що вона відчутно стимулює ефективність і якість праці, слугує фактором саморегулювання розміру фонду оплати праці. При виникненні тимчасових труднощів фонд оплати праці автоматично скорочується, завдяки чому підприємство безболісно реагує на кон'юнктурні зміни. Модель забезпечує широку поінформованість працівників про економічне становище компанії.

Британські модифікації. У Великобританії нині існує дві модифікації оплати праці, що залежать від прибутку: грошова й акціонерна, що передбачає часткову оплату акціями. Крім того, передбачається можливість застосування системи заробітної плати, що коливається, повністю залежачи від прибутку фірми.

На підприємствах Великобританії участь у прибутках запроваджується тоді, коли, відповідно до індивідуальної чи колективної угоди, на додачу до встановленої зарплати регулярно виплачується певна частка від прибутку підприємства. Залежно від бази для вирахування суми, що розподіляється через систему участі в прибутках, розрізняють участь у прибутках, участь у чистому доході, участь в обороті або утвореній вартості, трудову пайову участь, чисто трудову участь.

Практичне застосування зазначених моделей нової системи оплати праці у Великобританії показало, що дохід працівників від участі в прибутках у середньому становить 3% від базового окладу, лише в деяких фірмах він досяг 10 % від окладу. Після впровадження участі у прибутках кількість робочих місць зросла на 13%, при цьому середня зарплата на фірмах з такою системою участі виявилася на 4% нижчою, ніж у звичайних фірмах[2]. Разом з тим участь у прибутках у формі розподілу акцій позитивно позначається як на компанії, так і на її службовцях, поліпшує їхнє ставлення до роботи, створює сприятливу атмосферу у фірмі, стимулює ефективнішу роботу. Від застосування такої системи можна чекати значного підвищення продуктивності праці.

Німецька модель. У центрі німецької моделі мотивації праці перебуває людина з її інтересами як вільна особистість, що усвідомлює свою відповідальність перед суспільством. Свобода в економічному значенні - це розуміння інтересів суспільства й знаходження свого місця в системі "виробництво-споживання". Але не кожний громадянин у змозі працювати відповідно до вимог ринку.

Ринкове господарство Німеччини називається соціальним тому, що держава створює умови для всіх громадян, перепиняє прояви несправедливості й боронить усіх обділених і беззахисних: безробітних, хворих, старих і дітей.

Соціальна справедливість і солідарність - неодмінні передумови суспільного консенсусу. Західні дослідники дійшли висновку, що гармонійне поєднання стимулювання праці й соціальних гарантій становить собою одну з найкращих моделей, будь-коли відомих в історії економічних теорій. Ця модель забезпечує рівною мірою як економічний добробут, так і соціальні гарантії.

Шведська модель. Шведська модель мотивації праці відзначається сильною соціальною політикою, спрямованою на скорочення майнової нерівності через перерозподіл національного доходу на користь менш забезпечених верств населення. Починаючи з 50-х років, шведські профспілки на переговорах про переукладання колективних трудових договорів проводять політику так званої солідарної заробітної плати, що ґрунтується на таких принципах: рівна оплата за рівну працю, скорочення розриву між розмірами мінімальної й максимальної зарплати.

Згідно прикладу країн Скандинавії (Швеція, Данія, Норвегія, Фінляндія), в компаніях із циклічною структурою персонал (колектив або команда) створюється на час виконання якогось завдання. Топ-менеджер задає лише напрям роботи, ставить завдання, не забуваючи про головне - створення сприятливих умов. Така організація тримається на трьох "р" - *people, purpose&process* (люди, мета і процес). А ось класична вертикальна структура побудована на трьох "s" - *structure, system&strategy*. У Швеції витрати на оплату праці завжди були високими. Робота із не вмотивованим персоналом обходиться фірмі досить дорого. Соціальний пакет забезпечує шведу 80% оплати за бюлетенем із непрацездатності. Фахівці

стверджують, що сьогодні в багатьох шведських фірмах в ієрархії корпоративних цінностей лідирує саме командний дух. Для співробітника такі цінності, як дружба, партнерство і колектив мають першорядне значення. На другому місці - цікава робота, на третьому - усвідомлення того, що співробітник сам піклується про якісне виконання завдання.

Шведські профспілки не дозволяють власникам низькорентабельних підприємств знижувати заробітну плату нижче встановленого на переговорах з переукладання колективних трудових угод загального рівня. Це спонукає підприємців або модернізувати виробництво, або закрити підприємство. Таким чином, політика солідарної заробітної плати сприяє росту рентабельності підприємств.

Ще однією характерною рисою солідарної заробітної плати є скорочення розриву між розмірами мінімальної й максимальної зарплати. Сама система визначення єдиного рівня підвищення заробітної плати сприяє його вирівнюванню: заробітки піднімаються в низькооплачуваних і стримуються у високооплачуваних працівників. Крім того, у ході переговорів про переукладання колективних договорів профспілки, як правило, домагаються включення в них спеціальних пунктів про випереджувальні темпи росту заробітної плати в низькооплачуваних категорій персоналу. Усе це створює сприятливі умови для відтворення висококваліфікованої робочої сили як у матеріальних, так і в невиробничих, інтелектуальних сферах виробництва [3].

Знання мотиваційних дій працівників має важливе значення для впливу на них з боку органів управління, що дозволяє ефективно використовувати професійно-кваліфікаційні здібності і можливості чиновника й стримувати "кар'єристські" наміри.

Включення мотивів працівника в трудовий процес служить засобом його активізації, підвищення ефективності його праці.

Отже, здобутий досвід ефективного управління крізь призму мотиваційних механізмів провідних корпорацій Японії, США, Великої Британії, Німеччини, тощо повинен бути використаний для формування, запровадження та розвитку вітчизняної системи мотивації персоналу. Сучасні мотиваційні механізми повинні враховувати не лише матеріальні аспекти стимулювання трудової

діяльності. Моральні аспекти повинні також бути всіляко враховані, оскільки високий рівень їх результативності доведено практичним досвідом іноземних компаній, а простота та дешевизна застосування буде вигідною для вітчизняних роботодавців. Тому, на нашу думку, подальші дослідження доцільно проводити в напрямку детального вивчення американських та західноєвропейських моделей мотивації персоналу з метою їх подальшої трансформації та адаптації до українських економічних реалій.

Список використаних джерел:

1. Гольда А. В. Зарубіжний досвід мотивації праці трудового потенціалу в умовах ринкової економіки / А. В. Гольда // Формування ринкових відносин в Україні: збірник наук. праць. - Вип. 2 (33). - 2008. - С. 94-97.
2. Ганна Козаченко. Зарубіжний досвід мотивації праці - Режим доступу: <http://www.milkua.info/uk/post/zarubiznij-dosvid-motivacii-praci>
3. Демко І. І. Зарубіжний досвід вдосконалення процесів формування та використання трудового потенціалу [Текст] / І. І. Демко // Вісник Львівського державного аграрного університету. Економіка АПК. - 2009. - № 16. - С. 255- 260.

Решота О. А., к.держ.упр.

*Львівський національний університет імені Івана Франка,
Україна*

**ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ
СЛУЖБОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ**

Сучасні глобалізаційні та євроінтеграційні вимоги до трансформаційних процесів вітчизняного публічного управління передбачають зміну не лише ціннісних орієнтирів, рівня професійної підготовки, зорієнтованості на ефективність і результативність діяльності державної служби, а й формування інноваційного типу мислення державних службовців. Відтак, підвищення професіоналізму державної служби, переорієнтація з управлінського процесу на ефективність на результативність надання якісних адміністративних послуг, на задоволення потреб громадян, створення