

JEL CLASSIFICATION: G22, G28

FOREIGN EXPERIENCE FINANCIAL SOCIAL PROTECTION OF POPULATION

Inna O. DOTSENKO

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of Khmelnytsk national university

Ruslana S. KUKURICHKO

Master of Khmelnytsk national university

Summary. In the article basic aspects are considered in functioning of constituents of social politics of foreign countries, tendencies are educed and generalized in relation to modern directions of development and reformation. The mechanisms of financing of the system of public welfare are reflected foreign countries, their structure is considered on the example of certain countries.

Key words: *public social policy, social defence of population, financial providing, socially economic development.*

In the conditions of present time of considerable actuality acquire the question of the financial providing of social defense of population. In the conditions of present time a coming to a head necessity of activation of social role of the state, working off the mechanism of cooperation of the state and society is for a social sphere, providing of deserving terms of life that will assist the increase of welfare of citizens. The aim of the article is research of foreign experience of financing of social defense of population and exposure of possibilities of his adaptation to the national terms.

On the modern stage the decline of part of GDP that heads for social payments proceeds in Europe Union. Europe countries substantially differ on the volume of social charges in percent to GDP. Thus, the mechanism of grouping of social charges influences on forming of the system of public welfare.

On the whole, to the social charges belongs providing through public (or private) institutions of social help and other payments, that get to home improvement and private persons with the aim of grant of support in situations that negatively affect their material position.

One of more important questions, that arises up in connection with financing of the systems of public welfare, electing of mechanism of financing, by means of that resources are distributed and a financial equilibrium is provided between receivables and charges to the system of public welfare, is. In practice distinguish two mechanisms of financing of the system of public welfare: by taxes and due to insurance payments.

By a base for financing by taxes there can be the personal incomes, capital, profit or consumption (for example, tax value-added). In this sense of financing of social help is part of general budgetary process that is under state control.

The feature of mechanism of financing due to insurance payments is that financial resources that is used for payment of social help gather from employers and hired workers overcome by the system of public welfare, as payments, and help, that is got by a worker, based on his payments to the system.

Thus, the system of public welfare must be financed thus, if it was maybe to carry out payment of social help duly and to pay administrative charges.

References

1. Nikitchyna O. V. Osoblyvosti formuvannia instytutu sotsialnoho zakhystu naseleння Ukrainy (na prykladi Zhytomyrskoi oblasti) [Features of forming

of institute of social defence of population of Ukraine (on the example of the Zhytomyr area)]. Retrieved from [http:// www.irbis-nbuv.gov.ua/.../cgiirbis_64.exe](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/.../cgiirbis_64.exe).

2. Upravlinnia sotsialnym zabezpechenniam: praktychnyi posibnyk dlia chleniv pravlinnia ustanov sotsialnoho zabezpechennia v Tsentralnii ta Skhidnii Yevropi (2005) [Management public welfare: a practical manual is for the members of rule of establishments of public welfare in Central and East Europe]. Budapesht, Mizhnarodne biuro pratsi.

3. Poliak N. O. (2013) Metodolohichni pidkhody shchodo adaptatsii ukrainskykh sotsialnykh standartiv do standartiv Yevropeiskoho kodeksu sotsialnoho zabezpechennia [Methodological approaches are in relation to adaptation of the Ukrainian social standards to the standards of the European code of public welfare]. Visnyk Skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu im. V. Dalia. Seriia. Ekonomichni nauky. 7 (196), 161-167.

4. Poliak N. O. (2010) Porivniannia ukrainskoho zakonodavstva u haluzi sotsialnoho zabezpechennia

z normamy Yevropeiskoho kodeksu sotsialnoho zabezpechennia [Comparison of the Ukrainian legislation is in industry of public welfare with the norms of the European code of public welfare]. Aktualni pytannia kodyfikatsii zakonodavstva Ukrainy. K.: Instytut zakonodavstva Verkhovnoi Rady Ukrainy.

5. Antropov V. V. (2006) Sotsialnaia zashchita v stranakh Evropeiskoho soiuza. Istorija, orhanizatsiia, finansirovanie, problem [Social defence is in the countries of the European union. History, organization, financing, problems]. M.: ZAO «Izdatelstvo «Ehkonomika».

6. Konventsiiia pro minimalni normy sotsialnoho zabezpechennia. Konventsiiia 102 (2001) [Convention is about the minimum norms of public welfare. Convention 102]. MOP.: Zheneva.

УДК 331.108.26

СТРАТЕГІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Катерина Сергіївна КАЛИНЕЦЬ

к.е.н., старший викладач кафедри економіки та управління персоналом Львівського інституту банківської справи УБС НБУ (м. Київ)

E-mail: katerynakalynets@gmail.com

Анотація. У статті розглядаються стратегічні можливості розвитку організацій через призму політичної, економічної та соціальної нестабільності. Проведено аналіз динаміки функціонування ринку праці. Визначено основні тенденції та можливості формування стратегії менеджменту персоналу в сучасних умовах розвитку організацій.

Аннотация. В исследовании рассматриваются возможности развития организаций через призму политической, экономической и социальной нестабильности. Проведен анализ динамики функционирования рынка труда. Определены основные тенденции и возможности формирования стратегии менеджмента персонала в современных условиях развития организаций.

Ключові слова: середовище функціонування організацій, національна та міжнародна безпека, управління персоналом, стратегія менеджменту персоналу.

Ключевые слова: среда функционирования организаций, национальная и международная безопасность, управление персоналом, стратегия управления персоналом.

Постановка проблеми. В сучасних умовах економічної, політичної та соціальної нестабільності в Україні, існує глобальна загроза як міжнародної, так і національної безпеки країни, яка супроводжується неефективним використанням корпоративних ресурсів для забезпечення стабільного розвитку підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках. В умовах непередбачуваності зовнішнього середовища розвитку організацій, особливо важливе значення займає згуртованість та конкурентноздатність внутрішньої організаційної структури компаній. Зокрема системи менеджменту та мотивації, технології виробництва та, що особливо важливо, персоналу. Власне персонал може виявитися тим критичним фактором, що визначає успіх або невдачу організації, а висококваліфікований спеціаліст у сфері управління персоналом може стати фактичним лідером компанії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Система управління персоналом є об'єктом досліджень таких відомих вчених-економістів, як М. Альберт, Ю. Битяк, А. Бовтрук, В. Паращук, О. Дьяченко, Г. Зайцев, А. Єгошин, Н. Лашманова, М. Маскон, Б. Мільнер, А. Саакян, Т. Санталайнен, В. Співак, Ф. Хедуорі, В. Храмов,

Е. Панченко, М. Виноградський та ін. Віддаючи належне науковим напрацюванням цих вчених з проблематики менеджменту персоналу, слід зауважити, що дослідження стратегічних напрямів управління персоналом в умовах економічної нестабільності ще не отримало належної систематизації. Розробки з цієї проблематики не мають чіткого узгодження між пропозиціями наукових установ та можливостями їх практичного застосування.

Метою статті є дослідження стратегічних напрямів управління організацій в сучасних кризових умовах розвитку зовнішнього середовища. Важливість такого дослідження визначається, насамперед, зниженням основних фінансових показників функціонування організацій та скороченням чисельності їх персоналу. В нашому баченні можливостей розвитку компаній, враховуючи кризові явища політичного, економічного та соціального життя країни, перспективним напрямом є зміцнення та підсилення внутрішньої соціально-організаційної структури компаній.

Обґрунтування отриманих наукових результатів. В Україні, враховуючи сучасні економічні, політичні та соціальні умови господарювання, гостро постала проблема безпеки і розвитку

національного «економічного організму», який нерозривно пов'язаний із підприємницькою діяльністю. Економічну безпеку підприємств слід розглядати як особливий стан системи, який забезпечує захищеність її елементів і зв'язків від деструктивного впливу внутрішніх і зовнішніх чинників країни-реципієнта [1, с. 53]. Слід зазначити, що з точки зору теорії міжнародних відносин у змісті міжнародної та національної безпеки закладено різні сутнісні наповнення. Загалом, безпека – категорія, що відображає такий стан міжнародних відносин, при якому забезпечуються фундаментальні національні інтереси усіх суб'єктів світової політики [1, с. 48]. Виходячи з цього, національна безпека – це політика, а міжнародна безпека, – це явище.

Загрозу національної безпеки країни частково пов'язують із впливом сукупності деструктивних факторів і загроз, притаманних зовнішньому міжнародному середовищу. Особливо гостро постає дана проблема в умовах глобальних трансформацій світового господарства. Тому безпека зовнішньоекономічної діяльності, як складова підприємництва, стає фундаментальним елементом у системі забезпечення його конкурентоспроможності [2, с. 68].

Нині важко аналізувати дієві механізми ринкового середовища і їх вплив на розвиток організацій. Адже головна проблема забезпечення ефективного функціонування підприємства полягає в управлінні ризиками та мінімізації загроз і нівелюванні впливу зовнішніх деструктивних факторів, настання яких прямо не залежить від зусиль підприємств. В сучасних умовах це стає неможливим. Тому нині активно розгортається тренд нейроменеджменту, знаходячи своє відображення в таких напрямках, як поведінкова економіка та поведінкові фінанси [3, с. 38]. Це пояснюється тим, що для успішного фінансового моделювання потрібно вміти прогнозувати поведінку людей, тобто розуміти їх мотиви, стимули тощо. Такі вміння дозволять зміцнити організації «з середини» та подолати труднощі, пов'язані із нестабільністю зовнішніх чинників. Отже, нині проблема управління персоналом є надзвичайно актуальною. Власний персонал організації є єдиним ресурсом, що здатен забезпечити конкурентоздатність та фінансову незалежність компанії.

У вітчизняній управлінській практиці поняття «управління персоналом» нівелювалося тривалий період часу, натомість в системі управління кожної організації існувала підсистема управління кадрами та соціального розвитку колективу.

Однак значення і роль таких підсистем у стратегії розвитку організації мало виключно формальний характер. Натомість, основні завдання щодо формування, навчання та підвищення кваліфікації працівників виконували лінійні керівники, які не мали достатньої кваліфікаційної підготовки. Тому нерозвиненість системи управління персоналом, невідповідність керівників до цього має негативний вплив, і ще більше перешкоджає ефективній діяльності суб'єктів господарювання.

Управління персоналом є елементом соціального управління, під яким розуміють управління людьми та їх колективами [4, с. 42]. Поняття «управління персоналом організації» охоплює сукупність організаційних заходів, спрямованих на оптимальне кількісне та якісне формування персоналу та повне використання його можливостей у процесі діяльності цих організацій [5, с. 67]. Воно передбачає формування політики відбору та добору персоналу, навчання та обмін досвідом, розвиток кар'єри працівників, формування мотиваційної стратегії, управління конфліктами, командування тощо. Власне усвідомлення керівництвом організації того факту, що однією з головних умов реалізації корпоративної стратегії є задоволення соціальних потреб працівників, вважається ключовим моментом у методології управління персоналом. Іншими словами можна сказати, що чим привабливішою для працівників, з точки зору задоволення їх соціальних потреб, є організація, тим ефективнішим буде функціонування даної організації. Тобто, мотивація працівників, створення сприятливих умов праці, розвиток партнерського ставлення до організації та інші заходи направлені на розвиток персоналу, є механізмом, що забезпечує безперебійне функціонування організації.

Особливо важливо враховувати такий підхід в сучасних умовах економічної та політичної кризи в Україні. Адже, нині Україна класифікується міжнародними рейтинговими агентствами, як країна, що знаходиться в переддефолтному стані [6]. Особлива загроза існування організації різних сфер діяльності зумовлена девальвацією національної валюти на 90 %, та підвищенням рівня інфляції (за прогнозами голови НБУ В. Гончарової інфляція у 2015 році становитиме 25 %), скороченням промислового виробництва в країні на 9,4 % через АТО на Сході, різким відтоком фінансових ресурсів із банківської системи (у 2014 р. вкладники вилучили з банків 34,3 млрд грн і понад 7 млрд дол США) [6]. Через девальвацію і зниження доходів населення різко скорочу-

ється товарообмін та споживання різних послуг на споживчому ринку країни.

Така політична нестабільність та фінансова і економічна криза в Україні беззаперечно негативно відображається на стані українського ринку праці. Із досвіду економічної кризи 2008 р., яка супроводжувалася глобальним скороченням персоналу організацій різних сфер діяльності (окремі компанії скоротили до 40 % власних співробітників), на вітчизняному ринку праці невдовзі значно зростає кількість безробітних [7]. Водночас, негативним наслідком сучасної економічної кризи є зниження ефективності і мотивації у роботі зайнятого населення, оскільки роботодавці не можуть гарантувати індексації заробітних плат своїх працівників в залежності від збільшення індексу споживчих цін чи індексу інфляції. Разом з тим, за прогнозами спеціалістів, можливості кар'єрного росту і розвитку для багатьох співробітників у 2015 році будуть обмежені, натомість спостерігатимуться тенденції до суміщення професій. Погіршує ситуацію на ринку праці й те, що через нестабільність багато іноземних компаній приймають рішення скоротити, або взагалі закрити представництва в Україні [7].

Парадоксальним в такій ситуації виглядає той факт, що за оцінками фахівців рекрутингового порталу *rabota.ua*, у 2014 р. кількість вакансій зросла на 37 %, а резюме – на 20 % [6]. Це пояснюється тим, що в Україні продовжують активно розвиватися ІТ-сектор та торгівля, які пропонують найбільше вакансій на ринку. Однак конкуренція за робоче місце невпинно зростає. Це дає можливість роботодавцям відібрати більш кваліфікований персонал за нижчого рівня заробітної плати [8]. Також на збільшення пропозиції ринку праці впливає переселене населення з Криму і зони АТО, яке теж суттєво «демпінгує» рівень заробітної платні.

З метою врегулювання споживчого ринку та забезпечення фінансової стабільності організацій необхідно якісно змінити стратегію управління персоналом, як найважливішої підсистеми загальної стратегії організації. Така стратегія передбачає формування довгострокової програми конкретних дій з реалізації концепції використання і розвитку потенціалу персоналу з метою забезпечення її стратегічної конкурентної переваги.

Більшість сучасних організацій дотримуються стратегії лідерства в управлінні персоналом, яка орієнтована на залучення і закріплення працівників масових професій середньої кваліфіка-

ції та їх навчання для підтримки стабільного розвитку організації. Однак, в сучасних умовах така стратегія є неефективною. Натомість потрібно обрати нову стратегію управління персоналом, що складатиметься з планів або «програм дій» компанії на незначний період часу. Власне короткостроковість є надзвичайно важливим елементом планування діяльності в кризових умовах. Нова стратегія повинна базуватися на аналізі внутрішнього середовища організації, її прогнозу щодо персонального розвитку працівників – у вигляді системи аргументованих заяв про напрями вдосконалення майбутнього стану персоналу. Інструментами реалізації такої стратегії є поточна кадрова робота, керівництво персоналом, заходи щодо його розвитку, підвищення кваліфікації, вирішення соціальних проблем, винагорода і мотивація.

Менеджери компаній повинні зрозуміти, що зовнішні перешкоди діяльності компаній дають можливість зосередитися на оздоровленні їх внутрішньої організаційної структури. В даному контексті, під оздоровленням компанії ми розуміємо співставлення посадових обов'язків працівників організацій із рівнем їх кваліфікації та доцільністю виконання визначених завдань.

Водночас, для стабілізації ринку та забезпечення його відповідності законами попиту і пропозиції, в умовах зниження фінансової платоспроможності населення країни, виробники благ повинні забезпечити пропорційне зменшення пропозиції товарів на ринку. Цього можна досягнути двома способами: зменшенням продуктивності праці через звільнення частини персоналу, або шляхом скороченням випуску продукції та збереженням робочих місць.

Перший спосіб дозволяє організаціям працювати за рахунок економії витрат на виплату заробітної плати. Його застосовували 42 % вітчизняних компаній (дані опитування НБУ) під час кризи 2009 р. [5, с. 3]. Це дозволило переглянути концепцію управління персоналом організацій і змінити стратегію відбору працівників від рекомендаційного до якісного пріоритету. Тобто, спостерігалось скорочення малокваліфікованих спеціалістів. Таким чином у кінці 2009 р. на вітчизняних організаціях сформувалася команда конкурентоздатних працівників, які змогли врегулювати власну діяльність у складний період та зміцнити свою соціальну структуру. Однак, після стабілізації зовнішнього середовища функціонування організацій, більшість керівників змушені були по-новому відбирати персонал в умовах об-

меженості ресурсів та часу.

Разом з тим, негативним явищем масового скорочення персоналу у 2009 р. є ігнорування основної цілі – економії витрат фінансових ресурсів. За офіційними даними у 2009 році було звільнено 350 тис. осіб в організаціях різних сфер діяльності [9, с. 3]. Скорочення чисельності працівників відбувалося без жодної прив'язки роботи кожного з них до персонального внесу в загальну ефективність діяльності організацій, та не передбачало зниження витрат на персонал. У цьому випадку слід було б проаналізувати, наскільки віддача тих чи інших підрозділів підприємства чи організації відповідає очікуваним результатам діяльності. За словами директора Академії практичної психології Олександра Кримова «Закон Паретто ніхто не скасовував. Найімовірніше, 20 % ваших працівників отримує 80 % фонду оплати праці. І навпаки, 20 % працівників приносять 80 % користі. Ось тільки ці 20 і 20 % на жаль, не завжди ті ж самі люди.» [10].

Враховуючи проблеми та недоліки кризи 2008 року, принциповою позицією сучасних організацій повинно стати прагнення зберегти зайнятість власного персоналу за умов меншого виробничого навантаження. Адже, наслідки кризи 2008 року існують дотепер і проявляються через:

- різке зростання вимог роботодавців до персоналу (освіта і досвід роботи) і навпаки (незалежно від реальної цінності працівники вимагають високої заробітної плати, повного соціального забезпечення тощо);

- дефіцит досвідчених та професійних інженерів і кваліфікованих робітників;

- надмірне залучення дешевої робочої сили на шкоду якості й продуктивності праці;

- надлишок менеджерів, юристів і економістів, підготовлених на діяльність в умовах незмінності середовища розвитку організації.

В таких умовах масове звільнення професіоналів є малоефективним, оскільки згодом важко залучити досвідчених робітників, інженерів і фахівців. Водночас, просто залучити працівника, з точки зору конкурентоздатності персоналу, вже недостатньо – його доводиться навчати. Нині керівники повинні зрозуміти, що після стабілізації зовнішнього середовища організації, прибічники надмірних скорочень витратять значну кількість ресурсів на добір, навчання та адаптацію персоналу.

Отже, за нинішніх умов стратегія управління персоналу повинна спрямовуватися на збереження найкращих співробітників та оновлення

колективу. Зараз керівники мають особливу можливість замінити «середніх» та «слабких» співробітників «сильними», які були недооцінені конкурентами. У світовій практиці такий підхід має назву «полювання за головами» (headhunting), тобто переманювання висококваліфікованих фахівців з однієї компанії в іншу.

Нині менеджери повинні зрозуміти, що криза надає виключну можливість перевірити лояльність співробітників, залучити нових фахівців й навіть зміцнити позиції у цих сегментах ринку. Адже менш фінансово стійкі конкуренти можуть не витримати економічних та політичних змін і залишити своїх споживачів для інших, стійкіших компаній. Саме криза є тим фактором, який, за грамотного керівництва, дає унікальний поштовх для розвитку організації, її внутрішнього вдосконалення, вирішення неузгоджень та прогалин на які не вистачало часу у запеклій конкуренції. Для діяльності організацій і успішного подолання ними кризових явищ, необхідно здійснити ряд заходів, а саме:

- переглянути власні витрати, встановивши жорсткий контроль виконання встановлених нормативів. Особливу увагу варто приділити статтям витрат, обмеження яких може збільшити ефективність роботи, не порушуючи виробничого процесу. Такі затрати мають найбільшу питому вагу. Так, лише 10 % підприємців заощаджує на канцтоварах та устаткуванні; а запровадження необґрунтованих обмежень лише погіршує продуктивність праці;

- у випадку зміни організаційної структури необхідно дотримуватися наступного принципу: наш персонал не отримує, а заробляє своє утримання;

- усі необхідні скорочення повинні здійснюватися з чітким дотриманням трудового законодавства України (дії в правовому полі дешеві);

- необхідно приділяти величезну увагу не лише рівню заробітних плат, а й колу обов'язків, що покладаються на спеціалістів. Відповідно до цього керівництво повинно залишати тих спеціалістів, які після об'єднання вакансій можуть впоратися із розширенням кваліфікаційних обов'язків. водночас, для працівників, які залишилися в організації потрібно переглянути соціальні програми та пільги, що надавалися понад законодавчо встановлені норми.

- не можна звільняти працівників, на навчання яких організація витратила значні кошти, оскільки такі працівники є скарбом для конкурента. Водночас, не бажано звільняти постачаль-

ників (з їхніми контактами), бухгалтерів (з їх особливим досвідом) та прибиральників (вони формують репутацію компанії).

- необхідно переглянути структуру керівництва організації та об'єктивно оцінити їх роботу в контексті загальної ефективності роботи організації.

- варто переглянути можливість передання низки непрофільних функцій, що виконуються в організації в управління професійним підрядникам (бухгалтерія, ІТ, охорона тощо).

Отже, політична, економічна та соціальна нестабільність є загрозою для безпечного розвитку

організацій. Однак, за умов грамотного менеджменту, можливим є вдосконалення їх діяльності шляхом зміцнення внутрішнього середовища функціонування. Особливо важливе значення в цьому процесі займає система менеджменту персоналу, яка, за умови належного рівня кваліфікації, здатна диверсифікувати ринок, розпочати нові напрями діяльності тощо. Тому основою стратегії менеджменту персоналу є залучення та утримання висококваліфікованих спеціалістів та формування їх конкурентноздатної команди.

Список використаних джерел

1. Економічна безпека України: сутність і напрями забезпечення / В. Т. Шлемко, І. Ф. Зінько: монографія. — К. : НІС, 1997. — 144 с.

2. Моделювання економічної безпеки: держава, регіон, підприємство / В. М. Геєць, М. О. Кизим, Т. С. Клебанова, О. І. Черняк та ін.; За ред. В. М. Гейця: Монографія. — Харків : ВД "ІНЖЕК", 2006. — 240 с.

3. Чарльз С. Джейкобс. Нейроменеджмент. — Companion Group, 2011. — 208 с.

4. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шкапова О. М. Управління персоналом. 2-ге видання: навч. посіб. — К. : Центр учбової літератури, 2009. — 502 с.

5. Саакян А. К. Управление персоналом в организации / А. К. Саакян, Г. Г. Зайцев, Н. В. Лашманова. — СПб. : Питер, 2001. — 176 с.

6. Економічна криза в Україні в цифрах (ВІЗУАЛІЗАЦІЯ). [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://texty.org.ua/pg//news/textynewseditor/>

[read/57032/Jekonomichna_kryza_v_Ukrajini_v_cyfrah_VIZUALIZACIJA](http://texty.org.ua/pg//news/textynewseditor/read/57032/Jekonomichna_kryza_v_Ukrajini_v_cyfrah_VIZUALIZACIJA).

7. Іноземні компанії в Україні скорочують персонал. [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://economics.unian.ua/soc/915099-inozemni-kompaniji-v-ukrajini-skorochuyut-personal.html>.

8. Новікова А. І. Роль інформаційних технологій в управлінні мотивацією праці. [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://vup1.blogspot.com/p/3.html>.

9. Рябцев Г. Л. Тенденції українського ринку праці в період економічної кризи (на прикладі паливної галузі). [Електронний ресурс]. — Режим доступу : www.academy.gov.ua/ej//Ryabtsev.pdf.

10. Живем как на вулкане [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://megarost.ru/profile/143/article/2357.html>.

JEL CLASSIFICATION: M12, M50

THE STAFF-MANAGEMENT STRATEGY IN MODERN CONDITIONS OF DEVELOPMENT ORGANIZATION

Kateryna S. KALYNETS

Candidate of Science in Economics, senior Lecturer of the Department of Economics and Management Resources of Lviv Banking Institute of the University of Banking of the National Bank of Ukraine

Summary. The article analyzes the strategic opportunities of organizations through the prism of political, economic and social instability. The analysis of labor market dynamics. The main trends and

opportunities formation of strategy management personnel in modern conditions of development organizations.

Key words: *environment functioning organizations, national and international security, human resource management, human resource management strategy.*

In modern terms of economic, political and social instability in Ukraine, takes a particular importance cohesion and competitiveness of the internal organizational structure of companies. In Ukraine, given the current economic, political and social economic conditions, acute problem of national security and “economic organism”, which is inextricably linked to the business.

Undeveloped domestic personnel management system has a negative impact on the effectiveness of the entity. However, the motivation of employees, creating favorable conditions, the development of participatory attitude to the organization and other measures aimed at staff development, a mechanism that provide a successful functioning of the organization.

Especially important to consider this approach in the present conditions of economic and political crisis in Ukraine. After devaluation and reduced incomes drastically reduced the exchange of goods and consumption of various services in the consumer market. Settlement of the consumer market and ensuring financial stability organizations involves the formation of long-term program of specific actions to implement the concept of use and capacity building of staff. Managers of companies must understand that external obstacles of companies make it possible to focus on the recovery of their internal organizational structure. However, for stabilization market and to ensure its compliance with the laws of supply

and demand goods manufacturers have to provide a proportional decrease in supply of goods on the market. This can be achieved in two ways: a decrease in labor productivity through the liberation of the personnel, or by reducing the production and conservation of jobs.

So in the present situation of personnel management strategy should be directed to saving best employees and upgrade team. For activities of organizations and successful overcoming crisis, it is necessary to take a number of measures, including:

- revise their costs by setting strict monitoring of established standards;
- observance of labor legislation of Ukraine;
- should be paid to great attention not only wages, but also a circle of duties assigned to specialists;
- You can not dismiss employees for training which the organization was spending a lot of money, because these workers is a treasure for a competitor;
- necessary objectively assess management performance in the context of the overall effectiveness of the organization;
- transfer of non-core functions performed by the organization in the management of professional contractors (accounting, IT, security, etc.).

The political, economic and social instability is a threat to safe development organizations. Therefore, the basis of personnel management is to attract and retain highly skilled professionals and the formation of a competitive team.

References

1. Shlemko V. T., Zinko I. F. (1997) *Ekonomichna bezpeka Ukrainy: sutnist i napriamky zabezpechenia* [The economic security of Ukraine: the nature and direction of software]. K. : NIS.
2. Heiets V. M., Kyzym M. O., Klebanova T. S., Cherniak O. I. (2006) *Modeliuvannia ekonomichnoi bezpeky: derzhava, region, pidpriemstvo* [Simulation of economic security: state, region, enterprise]. Kharkiv, VD "INZHEK".
3. Charlz S. (2011) *Dzheikobs. Neiromenedzhment – Companion Group*.
4. Vynogradskyi M. D., Vynogradskyi A. M., Shkanova A. (2009) *Upravlinnia personalom* [Personnel Management]. K.: Center of educational literature.
5. Saakian A. K., Zaitsev G., Lashmanova N. V. (2001) *Upravlinnia personalom organizacii* [Personnel management in the organization]. SPb.: Peter.
6. *Ekonomichna cryza v Ukraini v cyfrach (vizualizatsiia)* [The economic crisis in Ukraine in numbers (visualization)]. Retrieved from http://texty.org.ua/pg//news/textynewseditor/read/57032/Jekonomichna_kryza_v_Ukrajini_v_cyfrach_VIZUALIZACIJA.
7. *Inozemni kompanii v Ukraini skorochuiut personal* [Foreign companies in Ukraine are cutting staff]. Retrieved from <http://economics.unian.ua/soc/915099-inozemni-kompaniji-v-ukrajini-skorochuyut-personal.html>.
8. Novikov A. I. *Rol informatsiinyh tehnologii v upravlinni motivatsii pratsi* [The role of information technology in the management of labor motivation]. Retrieved from <http://vup1.blogspot.com/p/3.html>.
9. Riabtsev G. L. *Tendentsii ukrainskoho rynku pratsi v period ekonomichnoi cryzy (na prykladi palyvnoi galyzi)* [Trends Ukrainian labor market during the economic crisis (for example, fuel industry)]. Retrieved from www.academy.gov.ua/ej//Ryabtsev.pdf.
10. *Zivem kak na vulkane* [We live on a volcano]. Retrieved from www.academy.gov.ua/ej//Ryabtsev.pdf.

УДК [336.02 : 339.924] (477)

РОЗВИТОК СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

Наталія Георгіївна ПІГУЛЬ

к.е.н., доцент кафедри фінансів ДВНЗ «УАБС НБУ», м. Суми

E-mail: pigulng@gmail.com

Ольга Василівна ЛЮТА

к.е.н., доцент кафедри фінансів ДВНЗ «УАБС НБУ», м. Суми

E-mail: olga_lutaya@ukr.net

Анотація. В статті розглядається специфіка розвитку соціальної сфери України в умовах євроінтеграційних процесів. Наведена порівняльна характеристика окремих соціально-економічних показників України та країн – членів Євросоюзу. Досліджено основні моделі соціальних держав та визначені їх відмінності, а також особливості фінансування в сучасних умовах. Охарактеризовані ознаки вітчизняної моделі соціальної політики та визначені основні напрямки її подальшого розвитку.

Аннотация. В статье рассматривается специфика развития социальной сферы Украины в условиях евроинтеграционных процессов. Приведена сравнительная характеристика отдельных социально-экономических показателей Украины и стран-членов Евросоюза. Исследованы основные модели социальных государств и определены их различия, а также особенности финансирования в современных условиях. Охарактеризованы признаки отечественной модели социальной политики и определены основные направления ее дальнейшего развития.

Ключові слова. Соціальна сфера, євроінтеграція, моделі соціальної держави, фінансування соціальної сфери.

Ключевые слова. Социальная сфера, евроинтеграция, модели социального государства, финансирование социальной сферы.

Постановка проблеми. На сьогоднішній день Україна визначила стратегічним напрямом свого розвитку інтеграцію до європейського політичного, правового та економічного простору. Це обумовлено тим, що євроінтеграція передбачає впровадження європейських норм в українське законодавство, що дозволить стабілізувати економіку, забезпечити гармонізацію нормативно-регуляторної бази, наблизитися до стандартів ЄС та реально поліпшити стан довкілля, соціальну захищеність громадян і т.д., а отже забезпечити високий рівень якості життя в країні. Процес реформування в Україні все більшою мірою набуває соціальної орієнтації, відповідно до європейських стандартів, що дасть можливість створити найкращі умови для життєдіяльності людей і досягти соціальної справедливості. Саме в соціальній сфері проявляється сутність соціальної політики держави, реалізується соціальний захист і соціальні права людини. Отже, ефективне функціонування соціальної сфери є одним із прі-

оритетних завдань на сучасному етапі соціально-економічного розвитку держави в контексті євроінтеграції.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Значну увагу питанню функціонування соціальної сфери приділяють наступні науковці: В. І. Куценко, Л. Богуш, І. Опалева, Д. В. Полозенко, С. М. Гринецька, І. Кінаш та інші.

Вклад вчених у вивченні актуальних питань функціонування соціальної сфери є вагомим, але при цьому, слід звернути увагу на об'єктивну необхідність подальшого дослідження питань, що стосуються розвитку соціальної сфери у контексті євроінтеграційних процесів.

Метою статті є дослідження особливостей функціонування та розвитку соціальної сфери в умовах євроінтеграції.

Обґрунтування отриманих наукових результатів. Важливе місце в процесі ефективного соціально-економічного розвитку країни займає соціальна сфера, оскільки саме в цьому секторі економіки здійснюється виробництво, розподіл і

споживання матеріальних і нематеріальних благ, а також відбувається забезпечення розширеного відтворення людського капіталу за участю держави як гаранту економічного забезпечення соціально достатнього рівня життя населення [1, с. 30].

Курс України на євроінтеграцію передбачає досягнення сучасних характеристик якості життєвого рівня населення, посилення ролі держави в регулюванні економічних і соціальних процесів, перехід до надійної системи соціального партнерства суб'єктів господарювання і органів влади. Підвищення добробуту населення, а отже і

якості життя можливо досягти завдяки збільшенню темпів економічного зростання. Нині Україна за економічними показниками значно відстає від країн, членів Європейського Союзу. На нашу думку, до ключових показників, що характеризують соціальну політику держави та її вплив на розвиток людського капіталу відносяться ВВП на душу населення та Індекс людського розвитку. Так, обсяг ВВП на душу населення є значно нижче, ніж у країнах західної Європи. У 2013 році цей показник в Україні дорівнював 3862 дол. США, а у країнах Євросоюзу його середнє значення становило 32125 дол. США (таблиця1) [2].

Таблиця 1

Обсяг ВВП на душу населення в окремих країнах Євросоюзу (2013 р.)

Країна	Обсяг ВВП на душу населення, \$
Люксембург	110573
Данія	57999
Швеція	57297
Австрія	49256
Нідерланди	47651
Німеччина	43952
Франція	42991
Італія	33909
Іспанія	29409
Словенія	22717
Чехія	18868
Естонія	18127
Латвія	14924
Болгарія	7411

Це негативно вплинуло на показниках відтворення та життєвого рівня населення. Так, Індекс людського розвитку, що є інтегральним показником, який використовують при порівнянні і вимірюванні рівня життя, грамотності, освіченості і довголіття в різних країнах, в Україні у 2013 році дорівнював 0,734, і належав до високої категорії людського розвитку – що ставить країну на 83 позицію з 187 країн і територій. При цьому слід зазначити, що його значення у 2013 році менше ніж у 2012 році на 0,006 і є меншим за середнє значення цього показника для країн із високим рівнем людського розвитку (0,735), а також і середнім для країн Європи та Центральної Азії (0,738) (таблиця 2) [3]. Так, за період з 1980 до 2013 рр. очікувана тривалість життя при наро-

дженні в Україні зменшилася на 0,8 року, середня тривалість навчання зросла на 3,9 року, очікувана тривалість навчання збільшилася на 3,1 року. ВНД на душу населення в Україні за період з 1990 по 2013 р. зменшився приблизно на 24,2 відсотка [4].

Отже, на сьогоднішній день проблемі підвищення якості життя населення повинна приділятися досить значна увага. У цій площині актуальним стає питання розвитку прогресивної та ефективної вітчизняної моделі соціальної політики, що проявляється через соціальну сферу, і яка спрямована на підвищення показників добробуту громадянського суспільства та позиції країни на міжнародній арені.

Таблиця 2

Значення Індексу людського розвитку окремих країн Євросоюзу (2013 р.)

Країна	Значення
Дуже високий Індекс людського розвитку	
Нідерланди	0,915
Німеччина	0,911
Данія	0,900
Ірландія	0,899
Швеція	0,898
Велика Британія	0,892
Франція	0,884
Австрія	0,881
Люксембург	0,881
Словенія	0,874
Угорщина	0,818
Хорватія	0,812
Латвія	0,810
Високий Індекс людського розвитку	
Румунія	0,785
Болгарія	0,777

Різним соціальним державам притаманні різні моделі соціальної політики, отже не існує єдиної моделі соціальної держави. За останню чверть століття науковці дійшли висновку, що є сукупність моделей (режимів добробуту (англ. welfare regimes)), які відрізняються обсягом пільг та обґрунтуванням права на їх отримання, за фінансуванням і організацією.

Моделі соціальних держав визначаються не лише обсягом соціальних видатків, а й їхньою ефективністю для життя суспільства. Суттєвим чинником, що відрізняє соціальні моделі держави, є структура та конфігурація, поєднання най-

важливіших інститутів соціального захисту – страхування, соціальної допомоги, державного соціального забезпечення, медичної допомоги та освіти, розміри ресурсів, що спрямовуються на їхнє функціонування, а також домінуюча роль одного з інститутів соціального захисту [5, с. 618].

Згідно зі звітом Європейської комісії, представленому в 1995 році, в країнах ЄС домінують чотири основні моделі: континентальна, англосаксонська, скандинавська і південно-європейська. Відмінності моделей соціальних держав наведені в таблиці 3.

Таблиця 3

Відмінності моделей соціальних держав [6, с. 227]

Параметри моделі	Тип моделей			
	Англосак-сонська	Континентальна	Скандинавська	Південно-європейська
Країни розповсюдження	Велика Британія, Ірландія	Австрія, Німеччина	Швеція, Данія, Нідерланди	Італія, Іспанія, Греція, Португалія
Роль держави	Держава – стимулятор індивідуальної активності особи, у т.ч. підприємницької	Держава виправдовує соціальну диференціацію та майнову нерівність, виступає інструментом перерозподілу доходів	Держава запобігає різкій диференціації рівнів доходів	Держава виправдовує соціальну диференціацію та майнову нерівність
Рівень забезпечення прав громадян	Рівні соціальні шанси громадян	Рівновага паттерна-літських заходів влади з адресними програмами соціальної підтримки	Рівні соціальні права, однакові соціальні умови та пільги	Рівень соціальної захищеності відносно низький

Таблиця 3 (продовження)

Базове положення	Залишковий принцип фінансування малозабезпечених, стимулювання пошуку роботи	Пріоритетність соціального забезпечення сім'ї, а не окремого індивіда	Рівність соціальних умов	Орієнтація на компенсацію втрат тільки для окремих категорій громадян
Фінансування соціальних програм	Переважає позабюджетне	Рівність обсягів державних та приватних витрат	Переважають державні витрати	Переважають приватні витрати
Принцип надання послуг	За залишковим принципом	За місцем роботи (страхування)	Універсальний	За місцем роботи
Рівень державних витрат на соціальну сферу	Низький	Високий	Високий	Низький

Слід зазначити, що соціально орієнтовані держави здійснюють перерозподіл національного доходу відповідно до пріоритетних суспільних потреб, отже питання джерел та обсягів фінансування соціальної сфери є визначальними. Основними показниками в побудові теорій «соціальної держави» є рівень соціальних витрат в загальній структурі ВВП та рівень централізації ВВП у бюджеті країни.

Так, в англосаксонській моделі фінансування соціальної сфери здійснюється за залишковим принципом, а отже її реалізація залежить від наявності значного обсягу добровільної і неформальної допомоги, вона заснована на максимальному рівні самофінансування юридичних осіб і самозабезпеченні фізичних осіб та характеризується незначним рівнем бюджетної централізації (в межах 25–30 % ВВП).

Континентальна модель характеризується поміркованим рівнем централізації ВВП у бюджеті, близько 35–45 %. Внаслідок вищого рівня централізації ВВП більш розгалуженою є й державна соціальна сфера, насамперед у галузі освіти. Сутність цієї моделі зводиться до паралельного функціонування державних і комерційних установ у соціальній сфері.

Скандинавська модель передбачає досить високий рівень централізації ВВП в бюджеті, близько 50–60 %. Відповідно вона характеризується розгалуженою державною соціальною сферою. Можлива виключно за умови високого рівня самосвідомості і податкової культури суспільства [7].

Південно-європейська модель є перехідною, що розвивається і не має чіткої організації, характеризується переважанням пенсійних виплат у соціальних трансфертах, високим ступенем

сегментації одержувачів допомоги за їх статусом. У середземноморських країнах відповідальність за соціальне забезпечення покладається в основному на місцевий рівень, сім'ю. Поте після входу країн Південної Європи до ЄС уряди цих держав були змушені підвищити витрати на соціальний захист, що одразу зумовило зростання податків від 27 % до 34 % (у середньому) [4].

Кожна із вищезазначених моделей на практиці не існує в чистому вигляді, оскільки враховує національні особливості окремо взятої країни. Зазвичай можна спостерігати поєднання елементів ліберальної, консервативної, соціал-демократичної і південно-європейської моделей при явному переважанні рис однієї з них [6].

Отже, досвід функціонування європейських соціальних держав дозволяє виділити ряд характерних для них загальних рис: високі показники ВВП та стабільні темпи їх зростання; державні соціальні гарантії населенню; значна роль держави в перерозподілі доходів; практика державно-приватного партнерства; ефективні форми демократичного устрою і цивільного суспільства [8, с. 37].

Для України нині фактично характерним є поєднання ліберальної та консервативної моделей соціальної політики, оскільки жодна з них яскраво виражених ознак в соціальному житті країни не має. Так, рівень централізації ВВП у бюджеті країни за останні роки коливався в межах від 28,1 % до 30,5 %, що характерно саме для ліберальної моделі (таблиця 4). При цьому реалізація ліберальної моделі передбачає відповідний рівень соціально-економічного розвитку суспільства, чого в Україні ще немає і це є суттєвим гальмом для соціального розвитку [10].

Таблиця 4

Рівень централізації ВВП у бюджеті України за період 2009-2013 рр. [9]

Показник	2009	2010	2011	2012	2013
ВВП (у фактичних цінах), млн грн	912 563,0	1 120 585,0	1 349 178,0	1 459 096,0	1 505 485,0
Доходи Зведеного бюджету України, млн грн	272 967,0	314 506,3	398 553,6	445 525,3	442 742,9
Рівень централізації ВВП у бюджеті, %	29,9	28,1	29,5	30,5	29,4

Характерними ознаками, які притаманні консервативній моделі і спостерігаються у вітчизняній сучасній моделі, є те, що основні канали перерозподілу фінансових ресурсів знаходяться в руках держави, або під її контролем; величина соціальної допомоги існує в пропорційній залежності від трудових доходів і, відповідно, від розмірів відрахувань на страхові платежі; спостерігається тісний зв'язок між рівнем соціального захисту та тривалістю професійної діяльності. Однак, у вітчизняній моделі соціальної політики не відбувається поєднання високої економічної ефективності з розвинутою системою соціального захисту, яка заснована на свободі споживання, а також бюджетні відрахування на соціальні заходи не дорівнюють страховим внескам працівників і працедавців, що характерно саме для консервативної моделі.

Слід зазначити, що ефективний розвиток вітчизняної соціальної сфери ускладнюється діями таких чинників: відсутністю чітких стратегічних пріоритетів соціальної політики, недостатнім рівнем фінансування, слабкою соціальною спрямованістю бюджетної політики, глибоким

соціальним розшаруванням та високою поляризацією доходів, неієдздатністю трансфертної політики держави, значним погіршенням демографічних характеристик населення, погіршенням умов життя.

Водночас у суспільстві відновлюється розуміння самоцінності людського капіталу, високорозвинутої науки, освіти, культури, охорони здоров'я, що і визначає економічне майбутнє країни, її перспективи в світовій економіці [11, с. 641].

Висновки. Враховуючи курс України на євроінтеграцію, доцільно адаптувати певний досвід європейських країн з метою ефективного розвитку соціальної сфери, а саме: створення умов макроекономічної стабілізації, розробка напрямів щодо забезпечення соціальної орієнтації економіки, гармонізація соціальної і бюджетної політики, використання показників людського розвитку як індикаторів соціального ефекту державних програм [12]. Впровадження у соціальну сферу європейських стандартів забезпечить високий рівень якості життя населення та відтворення людського капіталу.

Список використаних джерел

1. Пігуль Н. Г. Фінансове забезпечення соціальної сфери в Україні / Н. Г. Пігуль, О. В. Люта, А. О. Бойко // Вісник Національного банку України. – 2015. — № 1 (227). — С. 30–35.

2. Список країн за ВВП (номінал) на душу населення [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%BF%D0%B8%D1%81%D0%BE%D0%BA_%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD_%D0%B7%D0%B0_%D0%92%D0%92%D0%9F_%28%D0%9F%D0%9A%D0%A1%29_%D0%BD%D0%B0_%D0%B4%D1%83%D1%88%D1%83_%D0%BD%D0%B0%D1%81%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F.

3. В Індексі людського розвитку ООН Україна – 83-я [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://www.bbc.co.uk/ukrainian/business/2014/07/140724_human_development_index_az.

4. ПРООН: Україна за індексом людського розвитку посіла 83 місце з 187 країн [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/presscenter/articles/2014/07/24/-83-187-.html>.

5. Хома Н. М. Типологія моделей соціальної держави: аналіз основних підходів / Н. М. Хома // Держава і право. — 2012. — Випуск 56. — С. 618–623.

6. Пігуль Н. Г. Типологія моделей фінансування розвитку соціальної сфери / Н. Г. Пігуль // Проблеми та перспективи розвитку банківської системи України : збірник наукових праць. — Суми, 2014. — Вип. 38. — С. 220–229.

7. Моделі фінансових відносин [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://subject.com.ua/economic/finances1/3.html>.

8. Чорнодід І. С. Порівняння моделей соціально-орієнтованих економік / І. С. Чорнодід // Технологический аудит и резервы производства. — 2014. — № 2/2(16). — С. 34–38.

9. Міністерство фінансів України [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://www.minfin.gov.ua/control/publish/article/main?art_id=404574&cat_id=4046.

10. Соціальна політика: політико-правові засади та особливості управління соціальними процесами [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://buklib.net/books/27137/>.

11. Куценко В. І. Соціальна сфера: реальність і контури майбутнього (питання теорії і практики): монографія. / За наук. ред. д.е.н., проф., академіка НАН України Б. М. Данилишина / РВПС України НАН України. — Ніжин : ТОВ «Видавництво «Аспект-Поліграф», 2008. — 818 с.

12. Собченко В. В. Основні моделі соціальної політики в країнах Центральної та Східної Європи [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2011-2/doc/5/01.pdf>.

JEL CLASSIFICATION H51, H52, H53, F42

THE DEVELOPMENT OF SOCIAL SPHERE IN UKRAINE IN THE CONDITIONS OF EUROPEAN INTEGRATION PROCESS

Nataliia G. PIHUL

Candidate of Science in Economics, Associate Professor, Ukrainian Academy of Banking of the National Bank of Ukraine

Olga V. LIUTA

Candidate of Science in Economics, Associate Professor, Ukrainian Academy of Banking of the National Bank of Ukraine

Summary. The specificity of the social sphere in Ukraine in the context of European integration processes is considered in the article. The comparative characteristic of some socio-economic indicators of Ukraine and EU member countries is shown

in the issue. The basic models of welfare states, their differences and peculiarities of financing are researched. Authors characterized the main features of the national model of social policy and determined the main directions of its further development.

Key words: *social sphere, European integration, models of the welfare state, social funding.*

The main purpose of the paper is the investigation of the functioning and development of the social sphere in the conditions of European integration. The paper noted that the process of reforming in Ukraine has a social orientation according to the EU standards. It will create the best conditions for livelihoods and achieve the social justice in the country. It is necessary to mention that a social sphere is a reflection of the state social policy, where social protection and social rights are implemented.

Ukraine's course towards European integration envisages an obtaining of modern characteristics of the quality of living standards. Today Ukrainian economic indicators are far behind countries which are members of the European Union. To our mind, the key factors which are characterized the social policy and their impacts on the human capital are GDP per capita and Human Development Index.

So, today considerable attention should be given to the problem of the quality of life improving. In this context urgent question is a progressive and effective national model of social policy development, which is shown through the social sphere, and is aimed at improving of the well-being indicators of civil society and the country's position in the international arena. Various welfare states have various models of social policy which are characterized by different benefits, funding and organization.

Today Ukraine is characterized by a combination of liberal and conservative models of social policy, since none of them has unique signs in the social life of the country. Taking into account Ukraine's course towards European integration, it is advisable to adapt some experience of European countries for the effective development of the social sphere in our country.

Referances

1. Pihul N. H., Liuta O. V., Boiko A. O. (2015) Finansove zabezpechennia sotsialnoi sfery v Ukraini [Financial provision of social sphere in Ukraine]. Bulletin of the National Bank of Ukraine, 1 (227), pp. 30–35.

2. Spysok krain za VVP (nominal) na dushu naselennia [List of countries by GDP (nominal) per capita]. Retrieved from <http://uk.wikipedia.org/wiki>

[/D0%A1D0%BFD0%B8D1%81D0%BED0%BA_%D0%BA%D1%80D0%B0D1%97D0%BD_%D0%B7D0%B0_%D0%92D0%92D0%9F_%28D0%9FD0%9AD0%A1%29_%D0%BD%D0%B0_%D0%B4%D1%83%D1%88%D1%83_%D0%BD%D0%B0%D1%81D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F](http://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%BF%D0%B8%D1%81%D0%BE%D0%BA_%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD_%D0%B7%D0%B0_%D0%92%D0%92%D0%9F_%28%D0%9F%D0%9A%D0%A1%29_%D0%BD%D0%B0_%D0%B4%D1%83%D1%88%D1%83_%D0%BD%D0%B0%D1%81%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F).

3. V Indeksii liudskoho rozvytku OON Ukraina – 83-ia [Ukraine in the UN Human Development

Index – 83rd]. Retrieved from http://www.bbc.co.uk/ukrainian/business/2014/07/140724_human_development_index_az.

4. PROON: Ukraina za indeksom liuds'koho rozvytku posila 83 mistse z 187 krain [UNDP: Ukraine human development index ranked at 83 of 187 countries]. Retrieved from <http://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/presscenter/articles/2014/07/24/-83-187-.html>.

5. Khoma N. M. (2012) Typolohiia modelei sotsialnoi derzhavy: analiz osnovnykh pidkhodiv [The typology of welfare state models, analysis of the main approaches]. *State and Law*, 56, 618–623.

6. Pihul N. H. (2014) Typolohiia modelei finansuvannia rozvytku sotsialnoi sfery [Typology financing models of the social sphere]. *Problems and prospects of the banking system of Ukraine: collection of scientific papers*, 2014, № 38, pp. 220–229.

7. Modeli finansovykh vidnosyn [Models of financial relations]. Retrieved from <http://subject.com.ua/economic/finances1/3.html>.

8. Chornodid I. S. (2014) Porivniannia modelej sotsial'no-oriientovanykh ekonomik [Comparison

of models of socially-oriented economies]. *Reserves and technological audit of production*, 2/2 (16), 34–38.

9. Ministerstvo finansiv Ukrainy [Ministry of Finance of Ukraine]. Retrieved from http://www.minfin.gov.ua/control/publish/article/main?art_id=404574&cat_id=4046.

10. Sotsial'na polityka: polityko-pravovi zasady ta osoblyvosti upravlinnia sotsial'nymy protsesamy [Social policy: political and legal foundations and Features of management of social processes]. Retrieved from <http://buklib.net/books/27137/>.

11. Kutsenko V. I. (2008) Sotsialna sfera: realnist i kontury maibutnoho (pytannia teorii i praktyky) [Social sphere: reality and outlines of future (questions of theory and practice)]. Nizhin, Ltd. "Publisher" Aspect-Polygraph", p. 818.

12. Sobchenko V. V. Osnovni modeli sotsialnoi polityky v krainakh Tsentralnoi ta Skhidnoi Yevropy [The basic models of Social Policy in Central and Eastern Europe]. Retrieved from <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2011-2/doc/5/01.pdf>.

УДК 336.77.067-022.53:364-3:061.1

МІКРОКРЕДИТУВАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ: СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

Анастасія Анатоліївна СВИНЧУК

аспірантка кафедри менеджменту ДВНЗ «Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана»

E-mail: nsvynchuk@gmail.com

Анотація. У статті досліджено сучасний стан розвитку ринку мікрокредитування і як традиційних підприємств, так і соціальних підприємств. Визначено основні проблеми мікрокредитування соціальних підприємств в Україні та запропоновано шляхи їх вирішення.

Аннотация. В статье исследовано современное состояние развития рынка микрокредитования и как традиционных предприятий, так и социальных предприятий. Определены основные проблемы микрокредитования социальных предприятий в Украине и предложены пути их решения.

Ключові слова: мікрокредитування, соціальне підприємство, кредитні спілки.

Ключевые слова: микрокредитование, социальное предприятие, кредитные союзы.

Постановка проблеми. Насьогодні однією з перешкод на шляху створення та розвитку соціальних підприємств в Україні є обмеженість їх джерел фінансування, що зумовлено нестабільною соціальною, політичною, економічною ситуацією в державі, не достатньою розвиненістю банківського сектора, тимчасовою діяльністю міжнародних організацій у сфері фінансування соціальних підприємств тощо. Саме тому важливим питання є впровадження нових чи вдосконалення існуючих механізмів фінансування соціальних підприємств, а саме розвиток мікрофінансових організацій, які будуть надавати мікрокредити для соціальних підприємств.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання мікрокредитування досліджували і як вітчизняні, так і закордонні науковці, а саме розглядалися наступні питання:

- сутність мікрокредитування та його значення для розвитку соціально-економічної сфери [1, 2, 3];
- тенденції та основні проблеми розвитку мікрокредитування в Україні та світі [2, 3, 4, 5, 6];
- аналіз особливостей та проблем програм мікрокредитування малого бізнесу в Україні [6];
- дослідження закордонного досвіду мікрокредитування [7, 5];
- напрямки вдосконалення мікрокредитування в Україні [5];
- роль держави у розвитку мікрокредитування [5, 8] тощо.

Разом з тим питання мікрофінансування/мікрокредитування у контексті соціального підприємництва залишається досить не вивченим, особливо серед вітчизняних дослідників. Значна частина зарубіжних дослідників згадують про мікрокредитування/мікрофінансування у контексті аналізу або форм соціального підприємництва, або джерел фінансування соціальних підприємств, при чому в останньому у більшості випадків наводяться приклади організацій, що надають такі кредити чи тих соціальних підприємств, що їх отримали [9, 10].

Виходячи з вище зазначеного, **метою статті** є дослідження сучасних тенденцій мікрокредитування і як традиційних, так і соціальних підприємств та розробка на цій основі пропозицій щодо вдосконалення механізму мікрокредитування соціальних підприємств в Україні.

Обґрунтування отриманих наукових результатів. Мікрокредитування – один із елементів мікрофінансування, який передбачає надання банком чи іншою організацією не великої суми у борг.

Взагалі основна ідея мікрофінансування корелює з ідеєю соціального підприємництва і полягає в подолання бідності, забезпечені економічної стійкості соціально незахищених верств населення та підтримки їхньої інтеграції на ринок праці за рахунок розвитку малих підприємств [11, 12].

За оцінками міжнародних експертів у 2012 році ринок мікрофінансування становив 65 млрд.дол. та обслуговував близько 90 млн. позичальників [13]. Основними передумовами для розвитку даного ринку стало те, що уряди багатьох країн активно підтримували та сприяли такій ініціативі [14]. Окрім цього важливу роль відіграють недержавні організації, які займаються мікрофінансуванням [15]. Також значний вплив мають мікрофінансові інститути, що діють на міжнародному ринку, наприклад: BRAC, Grameen Bank, SKS Microfinance, Compartamos Banco, Vietnam Bank for Social Policies та ін.

Колектив авторів на чолі з З. С. Варналії [5] виокремлюють такі основні особливості мікрокредитування закордоном: сума одержуваного в перший раз кредиту не перевищує 50 % внутрішнього валового продукту, що доводиться на душу населення; однією з форм забезпечення кредиту є порука групи позичальників (ваучинг); основними гравцями на ринку мікрокредитування є інститути мікрокредитування, які можуть бути представлені ощадними та універсальними банками, кредитними союзами, громадськими організаціями тощо; кредити можуть видаватися на основі інформації про клієнта, що була отримана при особистих контактах; мікрокредитування є трудомісткою операцією; процентні ставки вищі ніж при звичайному кредитуванні (20–40 %).

Окрім цього варто зазначити, що розмір мікрокредиту закордоном може коливатися від кількох сотень доларів до 50 тис. дол. [16, 17], а це в свою чергу залежить від цільового спрямування отриманих коштів, фінансового стану позичальника, вартості заставного майна тощо.

Закордонна практика свідчить, що мікрофінансуванням можуть займатися різні організації, так у своєму дослідженні [18] Ken Stratford зазначає, що мікрофінансові інститути можна умовно поділити на три групи:

- некомерційні мікрофінансові організації (Grameen);
- державні установи (USAID та DFID);
- комерційні мікрофінансові спонсори (Unitus).

А це в свою чергу свідчить про розвиненість ринку макрофінансових послуг та зацікавленість у даній діяльності і як з боку бізнесу та держави, так і з боку представників «третього сектору», тобто і самих соціальних підприємств.

Щодо України, то передумови для розвитку мікрокредитування в нашій державі заклали Закон України «Про Національну програму сприя-

ня розвитку малого підприємництва в Україні» та ряд спеціальних програм мікрокредитування по лінії ЄБРР та Німецько-українського фонду [7].

Основними гравцями на ринку мікрокредитування на сьогоднішній день є кредитні спілки (станом на 1 січня 2014 року в Україні їх зареєстровано 624 [19]) та банки [4, 7], що надають мікрокредити здебільшого на виробництво, переробку і збут виробленої продукції, придбання техніки, обладнання, новітніх технологій, будівництва і реконструкцій виробничих приміщень тощо. Державну підтримку у вигляді мікрокредитів вітчизняні підприємства можуть отримати від Українського фонду підтримки підприємництва.

Окрім цього діяльність у сфері мікрокредитування здійснюють і як некомерційні організації, так і соціальні підприємства. Так в структурі громадської організації «Сокальська Агенція регіонального розвитку» (Центр Розвитку Соціального Підприємництва, що є структурним підрозділом даної організації, сприяє розвитку та популяризації соціального підприємництва, створенню нових і підтримці діючих соціальних підприємств на Львівщині) створено Фонд підтримки підприємництва Сокальської Агенції регіонального розвитку, Агенція місцевого економічного розвитку (АМЕР) м. Бурштина має програму з розвитку бізнесу – Фонд мікрокредитування; при Вознесенській міській громадській організації «Агентство економічного розвитку» (соціальне підприємство) створено Револьверний фонд, який надає короткострокові позички ОСББ та ЖБК міста під 5 % річних.

На відміну від закордонної практики мікрокредитування, в нашій державі в основному мікрокредити отримують юридичні особи під заставу майна, окрім цього в нас не задіяна така форма забезпечення як ваучинг та в основному такі кредити надаються для існуючих підприємств, а, отже, старт апи не можуть розраховувати на такий вид фінансування [5].

Варто зазначити, що мікрофінансування/мікрокредитування є досить важливим джерелом фінансування соціальних підприємств [9]. Окрім цього мікрофінансові інститути відносять до соціальних підприємств [10] (наприклад, Грамін банк вважається першим соціальним підприємством у даному напрямку), а саме до орієнтованих на місію соціальних підприємств [20] або до компромісних соціальних підприємств [21].

Значна частина соціальних підприємств, що функціонують у формі кооперативів, об'єднань,

мережі членів, асоціацій надають мікрокредити і як соціальним підприємствам, так і традиційним підприємствам [22].

Щодо державної підтримки соціальних підприємств у сфері мікрокредитування, то на Львівщині планувалося створення Фонду підтримки соціального підприємництва в рамках Регіональної програми розвитку малого і середнього підприємництва у Львівській області на 2013–2015 рр. [23], який і мав би надавати мікрокредити для соціальних підприємств.

Окрім цього Уряд планує у 2015-2016 роках розгорнути програму мікрокредитування підприємств в агропромислову комплексі, а це є можливістю для соціальних підприємств, що здійснюють свою діяльність у даній сфері [24].

Незважаючи на широкий спектр інститутів мікрофінансування, сьогодні вітчизняний ринок мікрокредитування не досить розвинений [4, 25], саме тому існує потреба у розробці механізмів його активізації. Беручи до уваги дослідження науковців на чолі з З. С. Варналії [5] та О. Московскою [26], одним із шляхів розвитку мікрокредитування соціальних підприємств може стати створення соціальних підприємств у формі кредитних кооперативів чи кредитних спілок, тому що кредитні кооперативи/спілки та соціальні підприємства за своєю суттю мають спільні ознаки: орієнтація на соціально вразливі верстви населення, взаємопідтримка членів організації, демократичний стиль управління, прозорість прийняття управлінських рішень, соціальна та локальна направленість діяльності.

Саме тому, з метою активізації ринку мікрофінансування й відповідно діяльності кредитних спілок, доцільне прийняття нормативно – правових актів щодо закріплення понять: мікрокредитування/мікрофінансування (за прикладом Росії, де ще у 2010 році був прийнятий Закон «О микрофинансовой деятельности и микрофинансовых организациях»). Доповненням до вище зазначеного можуть стати рекомендації для кредитних спілок щодо здійснення своєї діяльності в межах Європейського кодексу етичного надання мікрокредитів (EU Code of Good Conduct for microcredit provision [27, с. 50])

Оскільки часто малі підприємства, в тому числі і СП не можуть отримати мікрокредити через відсутність заставного майна, то для вирішення даної проблеми варто створити систему гарантій для малого бізнесу за прикладом Росії, де гарантії може надавати банк або організація, заснована суб'єктом Російської Федерації, зазвичай

таку діяльність здійснюють заставні регіональні фонди за умови, що позичальник-підприємець надає як мінімум половину заставного забезпечення, а держава компенсує вартість наданого поручительства у розмірі 90 відсотків [28]. Також з метою формування державного фонду гарантування можна здійснювати випуск облігацій за прикладом США, що дасть змогу акумулювати кошти і як юридичних, так і фізичних осіб та надавати мікрокредити тим підприємствам, що не мають достатнього забезпечення [29].

Водночас питання гарантування стосується не лише надання мікрокредитів, але й гарантування повернення вкладів. Для вирішення цього завдання варто створити державний орган, який буде займатися підтримкою ліквідності кредитних спілок, а також приєднати кредитні спілки до існуючого банківського фонду гарантування вкладів.

Окрім цього разом з мікрокредитом було б доцільним, особливо для стартапів і як традиційних підприємств, так і особливо для СП, враховуючи, що в основному в Україні їх створюють представники громадських та/або благодійних організацій, які здебільшого орієнтовані на освоєння коштів, а не на їх мультиплікацію, здійснювати навчання чи проводити тренінги [30, 31], консультації для підприємців з метою більш ефективного використання та погашення позикових коштів.

Державна підтримка кредитних спілок може мати наступні варіанти: фінансування таких організацій в рамках державних програм розвитку малого підприємництва, надання податкових преференцій чи неприбуткового статусу для соціальних підприємств у формі кредитних спілок.

Важливим кроком у напрямку захисту кредитних спілок може стати зобов'язання надання кредитними спілками кредитних історій своїх клієнтів в єдине бюро кредитних історій.

Разом з тим, доречним був б розвиток системи кредитної кооперації, а саме створення трьохрівневої системи [32]. Окрім цього у значній кількості країн закордоном державна політика у напрямку розвитку кредитних кооперативів спрямована на перетворення їх у подальшому на суспільні банки, які здебільшого фінансують місцеві мікропідприємства. Тому варто звернути увагу на досвід Великобританії, де надаються податкові пільги тим організаціям, що інвестують гроші у фінансові організації громадського розвитку, які в свою чергу надають мікрокредити [27].

Також важливим аспектом у розвитку мікрокредитування є створення системи моніторингу так контролю за діяльністю організацій, що надають мікрокредити (наприклад, впровадження рейтингування таких організацій [33]).

Висновки. На сьогоднішній день соціальне підприємництво є досить інноваційним та дієвим механізмом вирішення ряду соціальних та економічних проблем, разом з тим брак фінансування, особливо для нових таких підприємств чи стартапів соціальних підприємств потребує впровадження і розвитку дієвих фінансових інструментів до яких можна віднести мікрокредитування. Закордонний досвід засвідчив, що соціальне підприємництво та мікрокредитування є взаємодоповнюючими поняттями, оскільки соціальні підприємства можуть не лише отримувати мікрокредити, а й виступати у ролі організацій, які їх надають. Враховуючи низку переваг такого симбіозу, запропоновано ряд заходів щодо вдо-

сконалення вітчизняної системи мікрокредитування, які можна згрупувати за наступними напрямками:

- створення і вдосконалення нормативно-правової бази щодо мікрофінансування/мікрокредитування, кредитних спілок;
- вдосконалення існуючих державних механізмів розвитку та підтримки мікрокредитування;
- розвиток системи гарантування і як для кредиторів, так і для учасників спілки;
- забезпечення захисту кредитних спілок;
- побудова багаторівневої системи кредитної кооперації;
- сприянню розвитку і перетворення кредитних спілок у суспільні банки;
- надання навчально-інформаційних послуг для позичальників мікрокредитів;
- здійснення моніторингу та контролю за діяльністю кредитних кооперативів.

Список використаних джерел:

1. Crépon B. Impact of microcredit in rural areas of Morocco: Evidence from a Randomized Evaluation [Електронний ресурс] / Crépon B., Devoto F., Duflo E., Parienté W. — 2011 — Режим доступу : http://www.ucl.be/cps/ucl/doc/econ/documents/PapierWP-internal_workshop.pdf.
2. Дяк І. Мікрокредитування бізнесу в Україні [Електронний ресурс] // Збірник матеріалів V наукового засідання студентського наукового товариства ЛІ МАУП та інших Вищих навчальних закладів м. Львова «Трансформація суспільно-політичних процесів в Україні в умовах глобалізації». — Л. : ЛІ МАУП, 2012. — 91 с. — Режим доступу : <http://li-maup.edu.lviv.ua/uploads/media/content/2012.pdf#page=56>.
3. Microfinance 3.0. Reconciling Sustainability with Social Outreach and Responsible Delivery [Електронний ресурс] / Doris Köhn. — Springer – 2013. — Режим доступу: <http://download-v2.springer.com/static/pdf/380/bok%253A978-3-642-41704-7.pdf?toKen2=exp=1430854894~acl=%2Fstatic%2Fpdf%2F380%2Fbok%25253A978-3-642-41704-7.pdf%2F~hmac=dfec8b1f3403dc3345fda07b2b6205621cba6c7fde0f9052fe5dc67b9489705c>
4. Сороківська З. Характерні риси і проблеми розвитку мікрокредитування в Україні [Електронний ресурс] / З. Сороківська // Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє. — 2014. — Вип. 19(1). С. 138–145. — Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Un_msm_2014_19\(1\)_20.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Un_msm_2014_19(1)_20.pdf).

5. Варналій З. С. Мікрокредитування малого підприємництва: Монографія / З. С. Варналій, С. Г. Дрига, Л. Л. Тарангул. — Ірпінь, НУДПСУ, 2008. — 144 с.
6. Штефано А. П. Програми мікрокредитування малого бізнесу в Україні: особливості впровадження та проблеми розвитку [Електронний ресурс] // Особливості економічних процесів в умовах фінансової нестабільності: Матеріали XX міжнародної науково-практичної конференції, (Львів, 23–24 листопада 2012 року): У 2-х частинах / Громадська організація «Львівська економічна фундація». — Львів: ЛЕФ, 2012. Ч.1. — с. 63–65. — Режим доступу : http://www.lef.lviv.ua/files/archive/2012/09_1_2012.pdf#page=63.
7. Кривень Н. В. Зарубіжний досвід мікрокредитування [Електронний ресурс] / Н. В. Кривень // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : зб. наук. праць / Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». — Суми, 2009. — Т. 24. — С. 189–197. — Режим доступу : <http://dspace.uabs.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1492/1/21.pdf>.
8. Bourlès R. State intervention and the microcredit market: the role of business development services [Електронний ресурс] / Bourlès R., Cozarenco A. // Small Business Economics – 2014, Volume 43, Issue 4, pp. 931–944. — Режим доступу :

<http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs11187-014-9578-0#page-1>.

9. Social economy and social entrepreneurship – Social Europe guide – Volume 4. [Електронний ресурс]. — Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2013, 108 pp. — Режим доступу : ec.europa.eu/social.

10. Machiko Nissanke. Donors' Support for Microcredit as Social Enterprise: A Critical Reappraisal [Електронний ресурс]. UNU-WIDER – 2002 – V.127. — Режим доступу : http://www.wider.unu.edu/publications/working-papers/discussion-papers/2002/en_GB/dp2002-127/.

11. Social Enterprise: A New Model for Poverty Reduction and Employment Generation /Carlo Borzaga, Giulia Galera and Rocío Nogales [Електронний ресурс] - UNDP Regional Bureau For Europe and the Commonwealth of Independent States – 2008. — Режим доступу: http://www.emes.net/uploads/media/11.08_EMES_UNDP_publication.pdf.

12. A. Wexler R.Social Enterprise: A Legal Context [Електронний ресурс] // The Exempt Organization Tax Review – 2006, Vol. 54, No. 3. — Режим доступу: <http://www.adlercolvin.com/pdf/grantmaking/SocialEnterprise.pdf>.

13. Bugg-Levine A. A New Approach to Funding Social Enterprises [Електронний ресурс]/ Bugg-Levine A., Kogut B., Kulatilaka N. // Harvard Business Review-2012. — Режим доступу: <https://hbr.org/2012/01/a-new-approach-to-funding-social-enterprises>.

14. Lopriore M. Microcredit and EU Cohesion Policy [Електронний ресурс] / Lopriore M., Pati D. — 2012. — Режим доступу : http://www.eipa.eu/files/repository/eipascope/20120710144134_MLO_Eipascope2012.pdf.

15. Porter M. How to Fix Capitalism [Електронний ресурс] / Porter M., Kramer M. // Harvard Business Review-2011. — Режим доступу : <https://hbr.org/2011/01/how-to-fix-capitalism>.

16. U.S. Small Business Administration [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <https://www.sba.gov/content/microloan-program>.

17. Brown G. When Small is Big: Microcredit and Economic Development [Електронний ресурс] // Technology Innovation Management Review – 2010. — Режим доступу : <http://timreview.ca/article/392>.

18. Stratford K. Social Enterprise - An Introduction [Електронний ресурс]. – Blue Beetle Books Inc., 2013 – 31 p. — Режим доступу : http://www.smallbusinesssuccess.ca/ebooks/business_inforesource/pdfs/2013_SocialEnterprise.pdf.

www.smallbusinesssuccess.ca/ebooks/business_inforesource/pdfs/2013_SocialEnterprise.pdf.

19. Прудніков А. О. Порівняльний аналіз системи кредитних спілок України, Сполучених Штатів Америки та Канади [Електронний ресурс] / А. О. Прудніков // Молодий вчений – 2014. — № 4(07). — Режим доступу : [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/molv_2014_4\(07\)_32.pdf](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/molv_2014_4(07)_32.pdf).

20. Alter K. Social Enterprise Typology [Електронний ресурс] // Virtue Ventures LLC-2007. — Режим доступу : https://www.globalcube.net/clients/philippson/content/medias/download/SE_typology.pdf.

21. The Three Models of Social Enterprises: Creating social impact through trading activities: Part 1 [Електронний ресурс]. Venturesome – 2008. — Режим доступу : https://www.cafonline.org/pdf/Ventursome3ModelsOfSocialEnterprise_Part-1Jan2008.pdf.

22. Wallimann I. Sustainable Community Development: The Social Economy Basel as Example of Social and Solidarity Economy Practice [Електронний ресурс]. Social Dialogue – 2014. — Режим доступу : <http://www.social-dialogue.com/SDpdf/VOL.7.pdf>.

23. Центр Розвитку Соціального Підприємництва [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://sedc.lviv.ua/text-podii.html>.

24. Кабмін хоче залучити мільярд доларів для українських аграріїв [Електронний ресурс] // УНІАН – 2014. — Режим доступу : <http://economics.unian.ua/agro/1020058-kabmin-hoche-zaluchiti-milyard-dolariv-dlya-ukrajinskih-agrarijiv.html> <http://economics.unian.ua/agro/1020058-kabmin-hoche-zaluchiti-milyard-dolariv-dlya-ukrajinskih-agrarijiv.html>.

25. Global Innovation Index [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <https://www.globalinnovationindex.org/content.aspx?page=data-analysis>.

26. Социальное предпринимательство в России и в мире: практи-ка и исследования / отв. ред. А. А. Московская ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2011. — 284 с.

27. Spear R. Boosting Social Entrepreneurship and Social Enterprise Creation in the Republic of Serbia [Електронний ресурс] // OECD Local Economic and Employment Development (LEED) –

2013 – V.12. — Режим доступу : <http://dx.doi.org/10.1787/5k3xz6lswcwl-en>.

28. Гурвич В. Макроэффект от микрокредитов [Электронный ресурс] // Российская Бизнес-газета – 2006. — № 548. — Режим доступу : <http://www.rg.ru/2006/03/21/dengi.html>.

29. Кредитний рух: відродження і розвиток кредитних спілок [Електронний ресурс] / Аналітичний Центр “Академія”. — Режим доступу : <http://www.academia.org.ua/?p=379>.

30. Nordmeyer B. What Is the Difference Between a Microloan and Microcredit? [Электронный ресурс] / Nordmeyer B. // Houston Chronicle. — Режим доступу : <http://smallbusiness.chron.com/difference-between-microloan-microcredit-39307.html>.

31. Omata N. Microfinance: recent trends and emerging challenges [Электронный ресурс] // Hu-

manitarian Innovation Project. — 2013. — Режим доступу : <http://www.oxhip.org/2013/01/microfinance-recent-trend-and-emerging-challenges/>.

32. Концепция повышения доступности розничных финансовых услуг и развития микрофинансирования в Российской Федерации на период 2012 – 2016 гг. [Электронный ресурс] / Мамута М., Березинская О., Емелин А., Стратьева Е., Иванов О., Томилова О. — 2012. — Режим доступу : http://www.rmcenter.ru/files/Concept_2012-2016.pdf.

33. Предложения НАУМИР по развитию системы государственной поддержки микрофинансирования в целях повышения доступности кредитных ресурсов для начинающих предпринимателей в 2011–2012 годах. [Электронный ресурс]. — Режим доступу : http://www.rmcenter.ru/files/NAMMS_Development_2011-2012.doc.

JEL CLASSIFICATION: G20, L31

MICROCREDIT OF SOCIAL ENTERPRISES IN UKRAINE: STATE AND DEVELOPMENT PROSPECTS

Anastasiia A. SVYNCHUK

Postgraduate Department of Management Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

Summary. This article explores the current state of the development of microcredit market of traditional businesses and social enterprises. Major

problems of microcredit of social enterprises in Ukraine are determined and the ways of their solution are suggested.

Key words: *microcredit, social enterprise credit unions.*

World economic growth in recent decades accompanied by an aggravation of social and environmental problems of society, indicating a failure of market mechanisms and public social security system to effectively solve them. All this eventually led to the revitalization of philanthropic organizations, which in turn contributed to the emergence of social enterprises at the turn of the XXI century. According issues of social entrepreneurship has been the subject of research and debate, but mostly foreign scientists. Although the key role of social problems is generally recognized in Ukraine thorough study of effective tools to solve it through the creation and development of social enterprises have not yet made. In this context, the study and generalization of foreign experience of microcredit of social enterprise and its adaptation to the conditions of Ukraine is important and represents the scientific interest.

A critical analysis of modern scientific publications on issues of social enterprise and microcredit allowed the author to make correct formulation of the problem and formulate the goal of the study. As the outstanding aspects of the problem identified integrated building systems of microcredit of social enterprises.

Deserve attention singled common features of microcredit in Ukraine and abroad, as well as between social enterprises and credit cooperatives / associations.

The article summarizes the approaches of constructing a system of microcredit of social enterprises, to its constituents and proposed the formation of the main provisions of microcredit concept of social enterprises in Ukraine.

References

1. Crépon B., Devoto F., Duflo E., Parienté W (2011). Impact of microcredit in rural areas of Morocco: Evidence from a Randomized Evaluation. Retrieved from: http://www.ucl.be/cps/ucl/doc/econ/documents/PapierWP-internal_workshop.pdf.
2. Dyak I (2012). Mikrokredytuvannia biznesu v Ukraini [Microcredit of business in Ukraine]. Retrieved from: <http://li-maup.edu.lviv.ua/uploads/media/content/2012.pdf#page=56>.
3. Microfinance 3.0. Reconciling Sustainability with Social Outreach and Responsible Delivery (2013). Retrieved from: <http://download-v2.springer.com/static/pdf/380/bok%253A978-3-642-41704-7>.

[pdf?token2=exp=1430854894~acl=%2Fstatic%2Fpdf%2F380%2Fbok%25253A978-3-642-41704-7.pdf*~hmac=dfec8b1f3403dc3345fda07b2b6205621cba6c7fde0f9052fe5dc67b9489705c](http://www.ucl.be/cps/ucl/doc/econ/documents/PapierWP-internal_workshop.pdf?token2=exp=1430854894~acl=%2Fstatic%2Fpdf%2F380%2Fbok%25253A978-3-642-41704-7.pdf*~hmac=dfec8b1f3403dc3345fda07b2b6205621cba6c7fde0f9052fe5dc67b9489705c).

4. Sorokivska Z (2014). Kharakterni rysy i problemy rozvytku mikrokredytuvannia v Ukraini [The characteristic features and problems of microcredit in Ukraine]. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Un_msm_2014_19\(1\)_20.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Un_msm_2014_19(1)_20.pdf).

5. Varnaliy Z. S., Dryha S. H., Taranhul L. L (2008) Mikrokredytuvannia maloho pidprijemnytstva [Microcredit for small businesses]. Irpin, NUDPSU.

6. Shtefano A. P. (2012). Prohramy mikrokredivuvannia maloho biznesu v Ukraini: osoblyvosti vprovadzhennia ta problemy rozvytku [Micro Lending Programme of small business in Ukraine: peculiarities of implementation and problems of development]. Retrieved from : http://www.lef.lviv.ua/files/archive/2012/09_1_2012.pdf#page=63.
7. Kryven N. V. (2009) Zarubizhnyi dosvid mikrokredivuvannia. [Foreign experience of microcredit]. Retrieved from: <http://dspace.uabs.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1492/1/21.pdf>.
8. Bourlès R., Cozarenco A. (2014). State intervention and the microcredit market: the role of business development services. Retrieved from: <http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs11187-014-9578-0#page-1>.
9. Social economy and social entrepreneurship – Social Europe guide (2013) – Volume 4. – Luxembourg: Publications Office of the European Union. Retrieved from : ec.europa.eu/social.
10. Machiko Nissanke (2002). Donors Support for Microcredit as Social Enterprise: A Critical Reappraisal. Retrieved from: http://www.wider.unu.edu/publications/working-papers/discussion-papers/2002/en_GB/dp2002-127/.
11. Borzaga C., Galera G., Nogales R. (2008). Social Enterprise: A New Model for Poverty Reduction and Employment Generation. Retrieved from: http://www.emes.net/uploads/media/11.08_EMES_UNDP_publication.pdf.
12. A. Wexler R. (2006). Social Enterprise: A Legal Context. The Exempt Organization Tax Review. Retrieved from: <http://www.adlercolvin.com/pdf/grantmaking/SocialEnterprise.pdf>.
13. Bugg-Levine A., Kogut B., Kulatilaka N. (2012). A New Approach to Funding Social Enterprises. Harvard Business Review. Retrieved from: <https://hbr.org/2012/01/a-new-approach-to-funding-social-enterprises>.
14. Lopriore M., Pati D. (2012). Microcredit and EU Cohesion Policy. Retrieved from : http://www.eipa.eu/files/repository/eipascope/20120710144134_MLO_Eipascope2012.pdf.
15. Porter M., Kramer M. (2011). How to Fix Capitalism. Harvard Business Review. Retrieved from <https://hbr.org/2011/01/how-to-fix-capitalism>.
16. U.S. Small Business Administration. Retrieved from <https://www.sba.gov/content/microloan-program>.
17. Brown G. (2010). When Small is Big: Microcredit and Economic Development. Technology Innovation Management Review. Retrieved from <http://timreview.ca/article/392>.
18. Stratford K (2013). Social Enterprise – An Introduction. Blue Beetle Books Inc. Retrieved from : http://www.smallbusinesssuccess.ca/ebooks/business_infosource/pdfs/2013_SocialEnterprise.pdf.
19. Prudnikov A. O. (2014). Porivnialnyi analiz systemy kredytnykh spilok Ukrainy, Spoluchenykh Shtativ Ameryky ta Kanady [Comparative analysis of Credit Unions of Ukraine, the United States and Canada]. Retrieved from: [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/molv_2014_4\(07\)_32.pdf](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/molv_2014_4(07)_32.pdf).
20. Alter K. (2007). Social Enterprise Typology. Virtue Ventures LLC. Retrieved from https://www.globalcube.net/clients/philippson/content/medias/download/SE_typology.pdf.
21. The Three Models of Social Enterprises: Creating social impact through trading activities: Part 1 (2008). Retrieved from https://www.cafonline.org/pdf/Ventursome3ModelsOfSocialEnterprise_Part1Jan2008.pdf.
22. Wallimann I. (2014). Sustainable Community Development: The Social Economy Basel as Example of Social and Solidarity Economy Practice. Retrieved from <http://www.social-dialogue.com/SD-pdf/VOL.7.pdf>.
23. Tsentr Rozvytku Sotsial'noho Pidpryyemnytstva [Social Enterprise Development Centre]. Retrieved from <http://sedc.lviv.ua/text-podii.html>.
24. Kabmin khoche zaluchyty miliard dolariv dlia ukrainskykh ahrariiv (2014) [Cabinet wants to attract one billion dollars for Ukrainian farmers]. Retrieved from <http://economics.unian.ua/agro/1020058-kabmin-hoche-zaluchiti-milyard-dolariv-dlya-ukrajinskih-agrarijiv.html> <http://economics.unian.ua/agro/1020058-kabmin-hoche-zaluchiti-milyard-dolariv-dlya-ukrajinskih-agrarijiv.html>.
25. Global Innovation Index. Retrieved from <https://www.globalinnovationindex.org/content.aspx?page=data-analysis>.
26. Moskovskaja A. A. (2011). Social'noe predprinimatel'stvo v Rossii i v mire: praktika i issledovaniya [Social entrepreneurship in Russia and in the world: practice and research]. M.: Izd. dom Vyshej shkoly ehkonomiki.
27. Spear R. (2013). Boosting Social Entrepreneurship and Social Enterprise Creation in the Republic of Serbia. OECD Local Economic and Employment Development (LEED). Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1787/5k3xz6lswcwl-en>.

28. Gurvich V (2006). Makroeffekt ot mikroreditov [Macro Effect of microcredits]. Retrieved from <http://www.rg.ru/2006/03/21/dengi.html>.

29. Kredytnyi rukh: vidrozhennia i rozvytok kredytnykh spilok [Credit movement: the revival and development of credit unions]. Retrieved from <http://www.academia.org.ua/?p=379>.

30. Nordmeyer B. What Is the Difference Between a Microloan and Microcredit? Retrieved from <http://smallbusiness.chron.com/difference-between-microloan-microcredit-39307.html>.

31. Omata N. (2013). Microfinance: recent trends and emerging challenges. Retrieved from <http://www.oxhip.org/2013/01/microfinance-recent-trend-and-emerging-challenges/>.

32. Mamuta M., Berezinskaja O., Emelin A., Straševa E., Ivanov O., Tomilova O. (2012). Konceptija povyšeniya dostupnosti roznichnyh finansovyh

uslug i razvitija mikrofinansirovanija v Rossijskoj Federacii na period 2012–2016 gg. [The concept of increasing the availability of retail financial services and the development of microfinance in the Russian Federation for the period 2012 - 2016 years]. Retrieved from http://www.rmcenter.ru/files/Concept_2012-2016.pdf.

33. Predlozhenija NAUMIR po razvitiju sistemy gosudarstvennoj podderzhki mikrofinansirovanija v celjah povyšeniya dostupnosti kreditnyh resursov dlja nachinajushhij predprinimatelej v 2011–2012 godah. [RMC's proposals for the development of the system of state support of microfinance in order to increase the availability of credit resources for start-ups in 2011–2012 years]. Retrieved from http://www.rmcenter.ru/files/NAMMS_Development_2011-2012.doc.

УДК: 331.108

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ SOFT-SKILLS ЯК МЕТОД ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ БАНКІВСЬКИХ ПРАЦІВНИКІВ

Дмитро Леонідович ЦИГАНЮК

*к.е.н., доцент кафедри банківської справи, ДВНЗ «Українська академія банківської справи Національного банку України»
E-mail: d.tsiganyuk@gmail.com*

Анотація. В даній статті обґрунтовано зростаючу важливість стратегічного управління розвитком «Soft Skills» та його зв'язок з мотивацією банківського персоналу. Доведено, що на сьогодні «Soft Skills» мають більше значення для нарощування ефективності банківських продажів ніж «Hard Skills», причинами чого виступають сучасні тенденції у розвитку банківського програмного забезпечення як для внутрішнього, так і для зовнішнього користування. Ґрунтуючись на результатах власних наукових досліджень та досліджень зарубіжних вчених запропоновано стратегічні орієнтири розвитку «Soft Skills» у вітчизняних банках.

Аннотація. В данній статті обоснована ростиущая важность стратегического управления развитием «Soft Skills» и его связь с мотивацией банковского персонала. Доказано, что на сегодняшний день «Soft Skills» имеют большее значение для наращивания эффективности банковских продаж чем «Hard Skills», причинами чего выступают современные тенденции в развитии банковского программного обеспечения, как для внутреннего, так и для внешнего пользования. Основываясь на результатах собственных научных исследований и исследований зарубежных ученых, предложены стратегические ориентиры развития «Soft Skills» в отечественных банках.

Ключові слова: трудова мотивація, банк, стратегічний менеджмент, soft- skills.

Ключевые слова: трудовая мотивация, банк, стратегический менеджмент, soft-skills.

Постановка проблеми. Сучасний розвиток банків ускладнюється рядом об'єктивних та суб'єктивних факторів. По-перше, банки, не відновившись повністю після кризи 2008-2009 рр., потрапили у ще гіршу кризу у 2013 році, яка відкрила усі накопичені та законсервовані проблеми банківської системи. Втім, якщо фінансово-економічні проблеми лежать на поверхні та добре простежують в офіційній звітності, проблеми управлінського характеру залишаються невидимими для українського споживача. Хоча слід зазначити, що у корені будь-яких фінансових проблем лежать проблеми управлінські. На нашу думку дані проблеми викликані неефективною системою трудової мотивації банківських працівників на різних рівнях управління. Недостатня вмотивованість банківських працівників призводять до зловживання своїм становищем, халатності та просто до вкрай неефективного виконання працівниками своїх функцій, що тягне за собою зростання управлінських та операційних витрат банку [9]. Зважаючи на те, що

однією з головних проблем сучасної української банківської системи є низький рівень довіри населення до банків, вважаємо, що питання розвитку комунікативних навичок, лідерських якостей та інших неспеціалізованих якостей банківських працівників сприятиме підвищенню їх трудової мотивації та, як наслідок, зростання. Ефективності банківської діяльності, що і визначає актуальність теми даної статті.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблеми трудової мотивації досить детально розглянуті у працях таких зарубіжних вчених як Кс. Вей, П. Друкер, Ю. Жанг, А. Маслоу, Д. Мак-Грегор, Ч. Сімон Фан та інші. Серед вітчизняних вчених, проблематикою трудової мотивації займалися Т. А. Васильєва, Н. В. Ізюмцева, С. М. Козьменко, Д. А. Лукін, Т. В. Мазило та інші.

Втім, незважаючи на велику популярність теми трудової мотивації персоналу, в тому числі й банківського, у наукових публікаціях, невирішеними залишаються питання пов'язані з розвитком непрофесійних неспеціалізованих навичок

та їх вплив на рівень трудової мотивації банківського персоналу, особливо у стратегічному аспекті.

Метою статті є розробка практичних рекомендацій щодо управління розвитком «Soft Skills» персоналу банку шляхом обґрунтування його стратегічних орієнтирів в контексті підвищення трудової мотивації банківських працівників.

Обґрунтування отриманих наукових результатів. В банківському бізнесі постійно відбуваються зміни в процесах, запускаються нові пропозиції для клієнтів, змінюється законодавство, виходять нові постанови НБУ, на які банк зобов'язаний оперативно реагувати. З усім цим співробітники банків працюють кожен день, тому їм необхідно бути справжніми професіоналами.

З точки зору управління, перед тим як вимагати професіоналізму та високих показників від співробітників, необхідно спочатку забезпечити їм підтримку і можливість ставати краще та ефективніше. В даному випадку компанія повинна піклуватися про розвиток і навчання співробітників для досягнення високих результатів. Роблячи одні й ті ж дії, різні менеджери часто отримують одні й ті ж результати. Втім ринок не стоїть на місці, боротьба за клієнта з кожним роком посилюється і чим якісніше співробітники будуть обслуговувати клієнтів і проводити переговори, тим кращими стануть бізнес-показники.

Один з інструментів забезпечення професійного зростання – внутрішнє навчання, яке можна умовно розділити на кілька форм і напрямків. За напрямками навчання слід розглядати «Hard Skills training» і «Soft Skills training». «Hard Skills training» – це тренінги, спрямовані на «технічні» знання: робота з програмним забезпеченням, знання процедур, продуктової лінійки, знання законодавства тощо. Якщо говорити про «Soft Skills training», то це навчання продажу та якісному обслуговуванню клієнтів, управління персоналом, побудова ефективної комунікації тощо.

Враховуючи той факт, що аудиторні тренінги вимагають значних інвестицій, а також тривалого часу на організацію, все частіше банки вдаються до використання системи дистанційного навчання. З її допомогою банки досягають наступних цілей [8]:

- зменшення кількості операційних помилок співробітниками банку;
- забезпечення дотренінгової і посттренінгової підтримки в навчанні за напрямками «Soft Skills training»;

- проведення максимально швидкого навчання співробітників банку перед запуском нової послуги;

- зменшення витрат на проведення навчання;
- масове навчання операційним політикам і правовим нормам згідно з вимогами генеральної стратегії банку або материнської компанії (для банків з іноземними капіталом);

- масове навчання обов'язковим темам відповідно до законодавства України;

- стажування нових співробітників;

- формування бази знань в банку.

Тобто можна сказати, що актуальність використання систем дистанційного навчання для внутрішнього корпоративного навчання співробітників постійно зростає, оскільки бізнес не стоїть на місці і для ефективної роботи необхідно навчати персонал швидко, часто з мінімальними витратами.

Розглянемо детальніше особливості проведення «Hard Skills training» і «Soft Skills training» та їх застосування у сучасній практиці управління банківським персоналом.

Практика свідчить, що «Hard Skills training» на сьогодні втрачає своє значення. Так, якщо ще десять років тому для банку було досить важливим при прийнятті на роботу нового працівника високий рівень володіння комп'ютерною технікою, спеціальним програмним забезпеченням, знання нормативної бази з банківської діяльності, то на сьогодні для значної частини банківських працівників ці знання не є визначальними при здійсненні їх функцій. Це обумовлюється кількома сучасними тенденціями у банківській діяльності та навчальному процесі загалом.

По-перше, останніми роками банки вдаються до мінімізації ролі рядових працівників (які складають більшу частину банківського персоналу) у прийнятті рішень, які вимагають від них знання законодавства чи володіння складними технічними навичками. Цьому сприяє розвиток інтуїтивно зрозумілого інтерфейсу сучасних програмних комплексів, користування якими можливе навіть без спеціальних знань. Так, якщо раніше кредитному працівнику для розрахунку суми резерву по кредиту необхідним було знання відповідної нормативної бази НБУ, то зараз сучасні автоматизовані банківські системи містять усі необхідні механізми для таких розрахунків, працівнику необхідно внести тільки відповідні дані до програми, а сума резерву розраховується автоматично, теж саме стосується питань щодо врахування усіх можливих податків та інших

платежів, які супроводжують кредитну чи депозитну операцію [10].

По-друге, розвиток програмного забезпечення призводить до переорієнтації банків на популяризацію самообслуговування клієнтів, більшість найбільших вітчизняних банків запровадили мережу терміналів самообслуговування клієнтів, де останні можуть самостійно здійснювати ряд простих банківських операцій, не вдаючись до послуг банківських працівників. Це також зменшує необхідність у навчанні працівників «Hard Skills».

За таких умов, на перше місце виходить проблема забезпечення ефективності просування банківських продуктів на ринку. Вивільнення великої кількості працівників, що раніше займалися забезпеченням операційної діяльності банку дозволило переорієнтувати їх на діяльність з продажу банківських продуктів. Даний вид діяльності кардинально відрізняється від інших тим, що вимагає від працівників навичок ефективної комунікації, лідерських якостей, певних психологічних знань. Саме для цього і застосовується «Soft Skills training».

В зарубіжній літературі приділяється досить багато уваги «Soft Skills training». Щоправда основний акцент робить на тренуванні працівників інженерної та технічної спрямованості [1, 6, 5].

Втім, на нашу думку, банківські працівники не менш залежні від рівня розвитку таких навичок, а тому банк потребує чіткої розробленої стратегії щодо розвитку «Soft Skills».

Дослідження зарубіжних науковців свідчать, що існує чіткий взаємозв'язок між рівнем розвитку «Soft Skills» та отримуваною заробітною платою. Зокрема, збільшення стандартного відхилення в компанії по рівню володіння комунікативними навичками на 1% призводить до наступного зростання заробітної плати працівників на 6%-9% в залежності від типу компанії та країни [2]. Таким чином, розвиток «Soft Skills» виступає хорошим мотиваційним фактором для працівників, оскільки:

1) підвищує їх впевненість в собі, що виражається у їх швидшому кар'єрному зростанні в порівнянні з тими працівниками, що не покращували свої комунікативні та лідерські навички [7];

2) збільшує результативність їх роботи з клієнтами, що відображається у зростанні бонусних виплат;

3) підвищує цінність таких працівників на ринку праці, що стимулює роботодавців до підвищення заробітної плати таким працівникам.

У роботі [4] здійснено аналіз підвищення ефективності «Soft Skills training» на прикладі студентів спеціальності «Менеджмент» в навчальному закладі «The Center for Career Opportunities at Purdue University» та продемонстровано, що в середньому, «Soft Skills training» підвищує ефективність роботи студентів на 9,3%, при цьому найбільший вплив мають: організаційні навички (рівень значимості 0,653), академічні навички та увага до деталей (рівень значимості 0,323), мультикультурні навички (рівень значимості 0,299) та креативність (рівень значимості 0,291).

З огляду на вищезазначене, ми пропонуємо наступні стратегічні орієнтири розвитку «Soft Skills» у вітчизняних банках:

1. Створення ефективної системи змішаного навчання в банку. При цьому навчання теоретичній частині більш доцільно проводити у дистанційній формі, а застосування отриманих знань на практиці – у формі тренінгів.

2. Забезпечення циклічності навчання. Усі «Soft Skills» повинні бути ранжовані за рівнем їх важливості для кожного типу посади відповідно до їх функціональних обов'язків. Цикл навчання повинен включати в себе всі необхідні навички у порядку їх важливості.

3. Постійне оцінювання необхідності працівників банку у володінні певними «Soft Skills». Даний аналіз повинен ґрунтуватися на дослідженні динаміки зовнішніх та внутрішніх факторів. Серед зовнішніх факторів ми пропонуємо оцінювати наступні: рівень підготовки кадрів у вищих навчальних закладах; активність ринку банківських послуг; вартість тренінгових послуг в навчальних центрах; рівень фінансової грамотності населення; рівень конкуренції на ринку банківських послуг. Серед внутрішніх – наявність можливостей банку по самостійному проведенню навчання; рівень кваліфікації банківського персоналу; рівень плинності кадрів в банку; активність операцій банку з фізичними особами, спеціалізація банку; система внутрішньої мотивації в банку.

Проведення оцінювання ефективності навчання. Найбільш доцільно на нашу думку це здійснювати за підходом Ч. Сімон Фан, Кс. Вей та Ю. Жанг [3]. В даному підході запропоновано методику розрахунку коефіцієнта ROL (Return On Learning) та порівняльний механізм для оцінювання різних груп працівників, які займаються продажами, що цілком може бути застосовано і в банку.

Коригування стратегії «Soft Skills training» у відповідності до отриманих показників ROL та

зміни внутрішніх факторів, що визначають потребу у «Soft Skills training».

Висновки. Таким чином, в даній статті ми обґрунтували зростаючу важливість стратегічного управління розвитком «Soft Skills» та його зв'язок з мотивацією банківського персоналу. Нами доведено, що на сьогодні «Soft Skills» мають більше значення для нарощування ефективності банківських продажів ніж «Hard Skills», причинами цього виступають сучасні тенденції у розвитку

банківського програмного забезпечення як для внутрішнього, так і для зовнішнього користування. Ірґрунтуючись на результатах власних наукових досліджень та досліджень зарубіжних вчених нами запропоновано стратегічні орієнтири розвитку «Soft Skills» у вітчизняних банках. На нашу думку, дотримання даних стратегічних орієнтирів дозволить банку підвищити ефективність роботи банківських працівників та удосконалити систему їх трудової мотивації.

Список використаних джерел:

1. Agrawal, Narendra M. and Thite, Mohan, Nature and Importance of Soft Skills in Software Project Leaders (September 30, 2003). IIM Bangalore Research Paper No. 214. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=2159692>.
2. Balcar, Jiri, Soft Skills and Their Wage Returns: Overview of Empirical Literature (January 1, 2014). Review of Economic Perspectives, 2014, Vol. 14, No. 1, pp. 3-15. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=2488740>.
3. Fan, C. Simon and Wei, Xiangdong and Zhang, Junsen, 'Soft' Skills, 'Hard' Skills, and the Black/White Earnings Gap (October 2005). IZA Discussion Paper No. 1804. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=827387>.
4. John, Jessy, Study on the Nature of Impact of Soft Skills Training Programme on the Soft Skills Development of Management Students (September 17, 2009). Pacific Business Review, pp. 19-27, October/ December 2009. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1591331>.
5. Kureková, Lucia and Beblavy, Miroslav and Haita, Corina, Qualifications or Soft Skills? Studying Job Advertisements for Demand for Low-Skilled Staff in Slovakia (August 1, 2012). NEUJOBS Working Paper No. D. 4.3.3. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=2402729>.
6. Silva, Artur, Developing Soft Skills in Engineering Studies - The Experience of Students' Personal Portfolio (October 12, 2007). International Conference on Engineering Education, 2007. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1506071>.
7. Ізюмцева Н. В. Удосконалення системи мотивації в посткризовий період розвитку банківських установ [Текст] / Н. В. Ізюмцева, Н. М. Леуш // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : зб. наук. праць / Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». — Суми, 2010. — Т. 30. — С. 344–347.
8. Катречко М. О. Особливості матеріального стимулювання трудового потенціалу банку [Текст] / М. О. Катречко // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: зб. наук. праць / Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». — Суми, 2007. — Т. 22. — С. 304–312.
9. Лукін Д. А. Актуальні питання менеджменту персоналом комерційного банку [Текст] / Д. А. Лукін, Т. В. Мазило // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : зб. наук. праць, робота / Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». — Суми, 2002. — Т. 5. — С. 148–152.
10. Маркетинг у банку : навчальний посібник / за заг. ред. проф. Т. А. Васильєвої; Т. А. Васильєва, С. М. Козьменко, І. О. Школьник та ін. ; Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». — Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2014. — 353 с.

JEL CLASSIFICATION: M12, M52, M54

STRATEGIC MANAGEMENT OF SOFT-SKILLS DEVELOPMENT AS METHOD OF BANK STUFF'S LABOR MOTIVATION

Dmytro L. TSYHANYUK

Candidate of Science in Economics, Professor Assistant, Ukrainian Academy of Banking of the National Bank of Ukraine

Summary. This article grounds growing importance of strategic management of «Soft Skills» development and its relationship with the motivation of bank staff. It is proved that today «Soft Skills» are more important for increasing the efficiency of bank sales than «Hard Skills», which is caused by current

trends in the development of banking software for both internal and for external use. Based on the results of own research and studies of foreign scholars author proposed strategic purposes of «Soft Skills» development in domestic banks.

Key words: labor motivation, bank, strategic management, soft-skills.

There is a large number of factors which have been found to be significant determinants of an individual's wage. Psychological traits, attitudes and soft skills represent those whose effect on an individual's wages has begun to be examined recently. Today, there is an extensive empirical body on wage returns to the first two factors, but still a relatively small one on wage returns to soft skills (for instance communication, cooperation or leadership).

This article grounds growing importance of strategic management of «Soft Skills» development and its relationship with the motivation of bank staff. It is proved that today «Soft Skills» are more important for increasing the efficiency of bank sales than «Hard Skills», which is caused by current trends in the development of banking software for both internal and for external use.

It can be caused by the fact that soft skills are hard to measure and so there is a lack of relevant data for

its empirical examination. Soft skills are connected with significant wage returns and contribute to closing of the gender wage gap. However, heterogeneity of approaches to specification and quantification of particular soft skills suggests that it is a field of empirical research with significant potential for further research.

Based on the results of own research and studies of foreign scholars author proposed strategic purposes of «Soft Skills» development in domestic banks, namely:

1. Creation of effective system of mixed education.
2. Cyclicity of education.
3. Ongoing measurement of necessity of the certain "soft-skills" for the bank stuff.
4. Measurement of education effectiveness.
5. Permanent adjustment of the soft-skills development strategy due to changes of relevant factors.

References

1. Agrawal, Narendra M. and Thite, Mohan, Nature and Importance of Soft Skills in Software Project Leaders (September 30, 2003). IIM Bangalore Research Paper No. 214. Retrieved from <http://ssrn.com/abstract=2159692>.

2. Balcar, Jiri, Soft Skills and Their Wage Returns: Overview of Empirical Literature (January 1, 2014). Review of Economic Perspectives, 2014, Vol. 14, No. 1, pp. 3-15. Retrieved from <http://ssrn.com/abstract=2488740>.

3. Fan, C. Simon and Wei, Xiangdong and Zhang, Junsen, 'Soft' Skills, 'Hard' Skills, and the Black/White Earnings Gap (October 2005). IZA Discussion Paper No. 1804. Retrieved from <http://ssrn.com/abstract=827387>

4. John, Jessy, Study on the Nature of Impact of Soft Skills Training Programme on the Soft Skills Development of Management Students (September 17, 2009). Pacific Business Review, pp. 19-27, October/ December 2009. Retrieved from <http://ssrn.com/abstract=1591331>.

5. Kureková, Lucia and Beblavy, Miroslav and Haita, Corina, Qualifications or Soft Skills? Studying Job Advertisements for Demand for Low-Skilled Staff in Slovakia (August 1, 2012). NEUJOBS Working Paper No. D. 4.3.3. Retrieved from <http://ssrn.com/abstract=2402729>.
6. Silva, Artur, Developing Soft Skills in Engineering Studies - The Experience of Students' Personal Portfolio (October 12, 2007). International Conference on Engineering Education, 2007. Retrieved from <http://ssrn.com/abstract=1506071>.
7. Iziuntseva N. V., Leush N. M. (2010) Udoshkalennia systemy motyvatsii v postkryzovyi period rozvytku bankivskykh ustanov [Improving the motivation in the post-crisis development banks]. Problemy i perspektyvy rozvytku bankivskoi systemy Ukrainy. Sumy, 2010, T. 30, pp. 344–347.
8. Katrechko M. O. (2007) Osoblyvosti materialnoho stymuliuvannia trudovoho potentsialu banku [Features material stimulation of labor potential bank]. Problemy i perspektyvy rozvytku bankivskoi systemy Ukrainy. Sumy, T. 22, pp. 304– 312
9. Lukin D. A., Mazylo T. V. (2002) Aktualni pytannia menedzhmentu personalom komertsiiinoho banku [Current issues management staff of commercial banks]. Problemy i perspektyvy rozvytku bankivskoi systemy Ukrainy. Sumy, T. 5, pp. 148–152.
10. Vasylievoi T. A., Vasylieva T. A., Kozmenko S. M., Shkolnyk I. O. (2014) Marketynh u banku [Marketing Bank]. Sumy : DVNZ «UABS NBU».