

Волошанюк Н.В., Маханько Л.В.
Криворожский экономический институт
Криворожского национального университета

ФИНАНСОВОЕ СОСТОЯНИЕ ПРЕДПРИЯТИЙ ГМК И ПУТИ ЕГО УЛУЧШЕНИЯ

Аннотация

Исследованы тенденции производства стали, в мире и Украине. Проведенный сравнительный анализ основных показателей финансового состояния предприятий ГМК. Обоснованно возможности наступления на предприятиях ГМК технического банкротства. Выявлены основные аспекты предотвращения угрозы неплатежеспособности комбинатов. Предложены рекомендации по улучшению финансового состояния горно-металлургических комбинатов.

Ключевые слова: ГМК, коммерческое кредитование, техническое банкротство, рефинансирование дебиторской задолженности, факторинг.

Voloshaniuk N.V., Makhanko L.V.
Kryvyi Rih Economic Institute
Kryvyi Rih National University

FINANCIAL POSITION OF ENTERPRISES OF MINING AND METALLURGICAL COMPLEX AND MEASURES FOR ITS IMPROVEMENT

Summary

The tendencies of steel production in the world and Ukraine are studied. The comparative analysis of the main indexes of position of enterprises of mining and metallurgical complex (MMC) is conducted. The possibility of occurrence of technical bankruptcy in enterprises of MMC is proved. The main aspects of prevention of the threat of plants' insolvency are determined. Recommendations to improve the financial condition of the mining and metallurgical plants are suggested.

Keywords: mining and metallurgical complex, commercial lending, technical bankruptcy, refinancing receivables, factoring.

УДК 331.2

ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ НА ВІТЧИЗНЯНИХ СЕРВІСНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Гетьман О.О., Салімов Ашраф Акиф Огли
Дніпропетровська державна фінансова академія

У статті проаналізовано поточний стан щодо стимулювання працівників сервісної сфери в Україні. Розглянуто досвід стимулювання персоналу в провідних країнах світу. Здійснено порівняльний аналіз мотиваційних підходів в зарубіжних країнах. Обґрунтовано необхідності створення гнучкої диференційованої системи стимулювання праці на підприємствах сервісної сфери. Побудовано алгоритм її впровадження з урахуванням провідного досвіду.

Ключові слова: система стимулювання праці, сервісна сфера, гнучка диференціація, алгоритм, зарубіжний досвід.

Вступ. У сьогоднішньому мінливому середовищі наявність сучасного обладнання, сучасного високотехнологічного виробництва, необхідної сировинної бази зовсім не означає, що підприємство буде успішно працювати. Важливо не відстати від передових досягнень в побудові ефективних HR-механізмів. Адже важливим ресурсом залишається персонал. Здатність людини до раціоналізації та креативу неодмінно позначається на оптимізації загальнопромислових витрат, досягненні необхідного результату на засадах нестандартного підходу до вирішення будь-яких проблем. Але трудовий ресурс, тобто працівник, має використовуватися вмотивовано, що вимагає від роботодавців побудови дієвих «стимулюючих схем». Особливий інтерес представляє сервісна сфера, яка за вимогами до персоналу всіх категорій кардинально відрізняється від виробничої. Сьогодні на більшості вітчизняних підприємств сервісної сфери стимулювання працівників зводиться до існування постійного окладу, який, в кращому випадку, переглядається під час

швидкоплинних інфляційних процесів, і так званої «бонусної» частини, що нараховується у випадку виконання недосяжних нормативів, встановлених топ-менеджером, яка власне і є «мотиватором». Оскільки в більшості випадків нарахування «бонусної частини» є уявним стимулом через неможливість виконання «нормативу по залученню додаткових клієнтів», то виникає необхідність винайдення реального (а не уявного) механізму стимулювання, який би став передумовою ефективною роботи персоналу та запорукою успішного розвитку і високої конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Постановка проблеми. Вітчизняна практика стимулювання працівників на підприємствах сервісної сфери базується здебільшого на фіксованих окладах і є недостатньо ефективною. Альтернативою може бути досвід розвинених країн, які використовують індивідуальні моделі та гнучкі багатфакторні системи заохочення працівників, спрямовані на забезпечення раціональної організації праці, поліпшення якісних і кількісних показників сервісного

обслуговування, ефективне використання інтелектуального потенціалу працівників та їх компетенцій тощо. Отже, проблемою для вирішення є створення дієвої системи стимулювання персоналу, яка б задовольняла обох: і роботодавця, і працівника.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням проблеми побудови ефективних систем стимулювання персоналу займалися такі вітчизняні вчені, як Л. Безтілесна, В. Данюк, О. Грішнова, В. Гуляєв, Г. Куликов, Г. Осовий, Г. Завіновська, А. Колот, А. Калина, В. Новіков, М. Семикіна, П. Саблук, О. Савицька, О. Стахів, О. Уманський, С. Українець та багато інших. Розроблено ряд пропозицій щодо вдосконалення механізмів організації стимулювання праці.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Разом з тим є ряд проблем, які потребують вирішення, зокрема, необхідність диференціації стимулюючих/заохочувальних виплат в залежності від галузевої приналежності; за напрямками здійснюваної роботи/процесів/операцій; характеру виконуваних робіт; побудова механізму стимулювання працівників сервісної сфери з урахуванням визначених вище особливостей.

Метою статті є обґрунтування необхідності створення гнучкої диференційованої системи стимулювання праці на підприємствах сервісної сфери та побудова алгоритму її впровадження з урахуванням провідного досвіду.

Задачі дослідження: 1) обґрунтувати особливості системи стимулювання працівників на вітчизняних підприємствах сервісної сфери; 2) проаналізувати зарубіжний досвід стимулювання персоналу; 3) розробити алгоритм удосконалення (раціоналізації) побудови систем стимулювання персоналу на основі індивідуалізованого підходу та провідного зарубіжного досвіду.

Предмет дослідження – система стимулювання персоналу на підприємствах сервісної сфери. **Об'єкт дослідження** – вітчизняні підприємства сервісної сфери. **Методи дослідження:** в роботі використані загальнонаукові методи пізнання, систематизація і класифікація, діалектичний метод, системний аналіз.

Наукова новизна отриманих результатів дослідження полягає у розробці алгоритму стимулювання працівників на сервісних підприємствах.

Виклад основного матеріалу. Аналіз економічних показників 2012-2013 рр. показав, що в Україні не створено базис для економічного зростання, а, по суті, відбувається «консервація» відтворення і добробуту населення, що, в свою чергу, обмежує сукупний попит, а відтак і підприємницьке середовище. Але ситуація була ускладнена політичною кризою, яка розпочалась наприкінці 2013 р. та продовжувалася до березня 2014 р. Були погіршені стосунки з Росією, частка якої складала понад 15% експорту. Все це разом із виниклими витратами на війну справило негативний вплив на економіку країни, що відповідним чином позначилось і на діяльності сервісних підприємств [1].

На нинішньому етапі на організацію заробітної плати, її рівень та динаміку впливають чинники, які за звичних буденних умов взагалі не відносяться до сфери оплати праці. Йдеться про кризу платежів, значний податковий пресинг взагалі і у частині, що стосується нараховувань на фонд оплати праці зокрема. Останнім таким «нововведенням» став військовий збір (серпень, 2014 р.), оподаткування яким підлягають усі працюючі особи та розмір якого складає 1,5% від їх заробітної плати.

Не секрет, що в Україні (як країні з низьким рівнем та якістю життя) поширена практика випла-

ти зарплати в «конвертах» працівникам, з якими не укладені офіційні трудові угоди, що суттєво зменшує податкові надходження до бюджетів усіх рівнів і соціальних фондів та знижує рівень пенсійного забезпечення. За оцінкою українських експертів та експертів Світового банку, розмір прихованої зарплати в Україні становить близько 50% легальної. У багатьох країнах світу граничним порогом «тіньової» економіки є межа 20% [2].

На фоні цього гострою проблемою залишається існування заборгованості з виплатою зарплати, яка на 01.12.2014 р. становила 2366,9 млн. грн. [3].

Але незважаючи на вказані проблеми, підприємства сервісної сфери мають скористатися передовим досвідом для створення прийнятної системи стимулювання працівників з метою забезпечення гідної оплати їх праці відповідно до отриманих результатів та з урахуванням вартості створених робочих місць, з одного боку, та з урахуванням можливості отримання роботодавцем (який створює офіційні робочі місця) майбутніх вигод та відшкодування витрат, з іншого.

Досвід країн з розвинутою ринковою економікою свідчить про переважне застосування єдиних тарифних сіток для робітників, спеціалістів і службовців. Це пояснюється можливістю запровадження уніфікованого підходу до тарифікації різних категорій працівників, спрощенням порядку ведення переговорів між сторонами соціального партнерства при укладенні колективних договорів, зниженням конфліктів між адміністрацією та працівниками при формуванні передумов оплати праці. В цьому плані доцільно розглянути зарубіжний досвід.

В зарубіжних країнах, як правило, розумова праця оплачується вище, ніж фізична. Так, зарплата працівників розумової праці перевищує заробітну плату працівників фізичної праці в середньому: в Німеччині – на 20%; Італії і Данії – на 22%; в Люксембурзі – на 44%; Франції і Бельгії – на 61%; США – в 2 рази [4]. Для всіх визначених вище країн характерним є збільшення частки акціонерів-співробітників в акціонерному капіталі підприємств і відповідне зростання величини доходів від участі у капіталі. Так, в США кількість внутрішніх акціонерів складає на сьогодні понад 12 млн. осіб [4]. Працівники отримують диференційовану річну винагороду з прибутку компанії у вигляді додаткової зарплати або ці виплати перераховуються в пенсійний фонд, що підвищує зацікавленість працівників у подальшому збільшенні прибутку компанії.

Всі методи стимулювання працівників на підприємствах в США поділяють на дві групи: 1) такі, що підтримують престиж організації; 2) такі, що стимулюють продуктивність праці. Стимули першої групи (відрахування в пенсійний фонд, страхові і лікарняні доплати, придбання акцій фірми на пільгових умовах, участь у прибутках) забезпечують підбір висококваліфікованих кадрів, другі (премії, кар'єрне рід, нематеріальні стимули) – високий рівень їх результативності [5].

В Японії система стимулювання праці є гнучкою. Вона враховує вік працюючого, стаж його роботи, рівень кваліфікації і результати праці. Як наслідок, японський працівник в будь-який час може підвищити рівень своєї винагороди за рахунок принесення фірмі кращих результатів. Системи винагороди працівників в Японії пов'язані з кадровою політикою, основою якої є довічний найм. Крім поточної зарплати працівник отримує додаткову зарплату (2-3 рази на рік). Отже, для японських моделей стимулювання праці характерними є: диференціація зарплати по галузях; зміна оплати праці в залеж-

ності від трудового внеску; оплата праці менеджерів пов'язана з результатом роботи підприємства (плаваючі оклади), що майже зводить нанівця плинність кадрів. Зарплата японських працівників залежить від віку (не від змісту). Так, вона зростає до досягнення працівником 48-53 років (у працівника цього віку зарплата вища в 2-3 рази, ніж у молодого спеціаліста тієї ж професії) і її постійна частина (65-70%) гарантується роботодавцем. Питомо вага заробітної плати в загальній сумі витрат на робочу силу в Японії складає лише 35% (для порівняння: США і Великобританія – 73%, Німеччина – 57%, Франція – 55%, Італія – 50%) [6].

Соціально-трудова відносина в Швеції знаходяться під впливом унікальної для цієї країни соціально-економічної політики, спрямованої на скорочення нерівності в доходах. В шведській економіці повною мірою реалізувалися генеральні принципи оплати праці: рівна винагорода за однакову працю незалежно від результатів господарської діяльності підприємств. Зростання рівня зарплати здійснюється таким чином, щоб співвідношення між максимальним та мінімальним її рівнем не виходило за межі 2: 1. При цьому дієвим регулюючим інструментом є система прогресивного оподаткування, що передбачає оподаткування доходів працівників за шкалою від 10 до 70% (залежно від його суми) [7].

У Франції при розробці систем винагороди персоналу застосовуються такі критерії до оцінки робіт, як підвищена увага, професійна сумлінність, здатність сприяти інновації, ступінь відповідальності за результати праці. Крім того, більшість роботодавців практикують індивідуальне підвищення розмірів зарплати за підсумками того чи іншого

календарного періоду. При цьому кожен працівник оцінюється керівником, як мінімум, за чотирма показниками: за рівнем заслуг перед фірмою; за попереднім рівнем зарплати, за її динамікою і за перспективою професійного/кар'єрного зростання. Разом з індивідуальним переглядом розміру зарплати на основі комплексної оцінки у Франції застосовують преміювання за індивідуальними і колективними результатами праці [8].

Аналізуючи досвід Німеччини, слід зауважити, що стимулювання працівників відбувається індивідуалізовано за укладеним з кожним окремим працівником трудовим контрактом. Враховуючи той факт, що юридична система Німеччини вважається найбільш переобтяженою кількістю звернень працівників в суд з розгляду трудових суперечок (ніж будь-де в іншій країні ЄС), трудовий контракт виписується ретельно і недвозначно (особливо в частині додаткового фонду зарплати, преміювання тощо) [8].

Світовий досвід стимулювання праці підсумований в таблиці 1.

Заслуговує на увагу створення системи пульсуючої винагороди персоналу, реалізованої в Росії. Концепція створення пульсуючого фонду оплати праці полягає в забезпеченні винагороди кожного працівника підприємства не тільки від його особистого внеску, але й від підсумку роботи підрозділу (де він працює) і підприємства в цілому. Така «пульсуюча» система винагороди має бути індивідуальною для кожного окремого підприємства (і в першу чергу враховувати особливості кожної галузі господарювання). Отримання винагороди працівником в межах описаної концепції відбувається за схемою: фонд оплати праці складається з: 1) постійної частини, пов'язаної з посадою і кваліфікаційними характеристиками; 2) змінної частини, пов'язаної з результатами роботи працівника, підрозділу, підприємства; 3) змінної частини за критеріями оцінки діяльності, що не вимірюються (наприклад, ставлення до роботи); 4) оплати за участь в проектній роботі; 5) оплати вислуги років; 6) оплати за раціоналізаторство і винахідливість; 7) надбавок, персональних доплат, не включених до трудової угоди; 8) компенсаційного пакету за вирахуванням штрафів і санкцій [9]. Це, на наш погляд, найбільш вдала і доречна до поточної ситуації концепція компенсаційної політики вітчизняних підприємств сервісної галузі, заснованої на зрозумілому і прозорому для працівника підході його винагороди.

Як вже зазначалося у вступі нашої статті, система стимулювання персоналу на вітчизняних сервісних підприємствах сьогодні зводиться до гарантованого отримання лише окладу по кожній з посад. Більш того, здебільшого працівники лише виконують передбачену за посадовою інструкцією роботу, не переймаючись альтруїстичними намірами підвищення ефективності підприємства. Адже роботодавці не заохочують таких намагань, навпаки, сприймаючи будь-яку ініціативу як необхідність. Посилення кризи української економіки і військові дії на сході країни призвели до скорочення економіки і невідповідної інфляції, що, в першу чергу, позначилось на сервісних галузях і відбилося в суттєвому скороченні їх персоналу за незатребу-

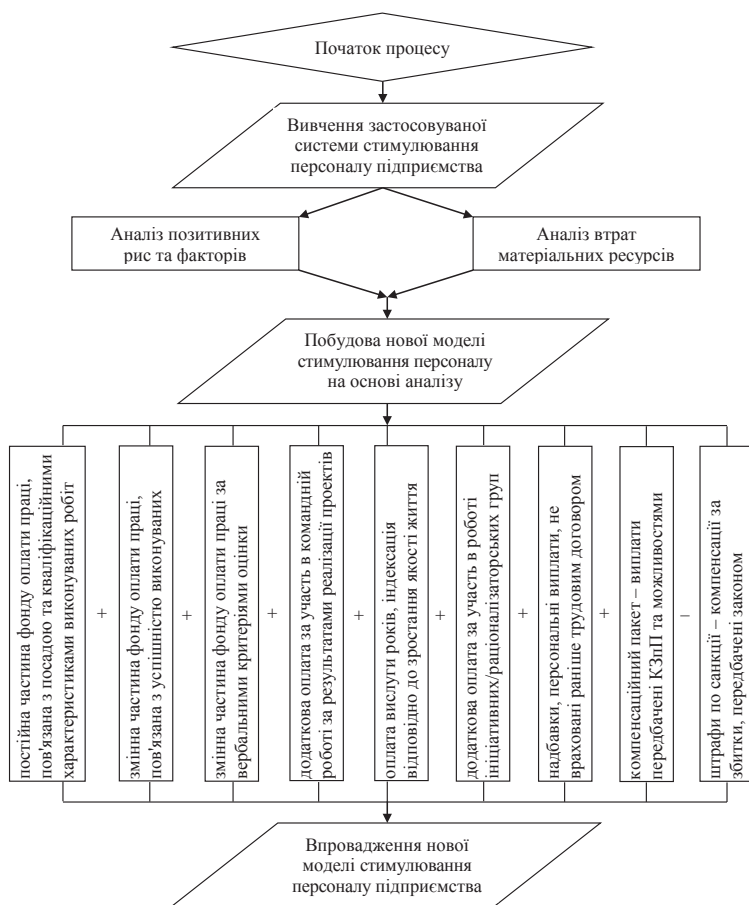


Рис. 1. Алгоритм впровадження системи стимулювання працівників на підприємствах сервісної сфери

Джерело: розроблено авторами за дослідженнями [9]

Таблиця 1

Порівняльний аналіз систем стимулювання працівників в передових країнах

Назва системи, країна	Переваги системи	Недоліки системи	Прийнятність для України, так +, ні –
Американська (США)	підбір і закріплення найбільш кваліфікованих кадрів; підтримка високого рівня результативності	плинність кадрів	–
Японська (Японія)	оплата праці залежить від трудового внеску; зарплата менеджерів пов'язана з результатом роботи підприємства; гнучкість оплати праці; низька плинність кадрів	обмежене кар'єрне зростання, прив'язка до робочого місця	–
Скандинавська (Швеція)	низька диференціація зарплати, вирівнювання доходів за рахунок оподаткування	неможливість уникнення трудових відносин	+
Європейська (Німеччина, Франція)	стабільність і гарантованість отримання зарплати за законом навіть за умов кризи; захищені права працівників; чітка регламентованість стимулювання	високий рівень відповідальності роботодавця; правова можливість для необмежених скарг	+

Джерело: складено авторами за дослідженнями [1-8]

ваністю. Що ж вигідно і роботодавцю, і працівнику в таких умовах? На наш погляд, оптимальною моделлю побудови системи стимулювання праці має стати модифікована модель «пульсуючої винагороди», яка б урахувала критерії і фактори, вплив яких на оплату праці працівників максимально ефективно стимулюватиме їх до ефективної діяльності у кризовий період. Важливим також є доведення до працівників підприємства актуальної інформації про оцінку їх діяльності, підрозділів, де вони працюють, і підприємства в цілому. Алгоритм запропонованої системи стимулювання наведений на рис. 1.

Висновки. Грунтуючись на результати проведеного дослідження досвіду розвинених країн в побу-

дові систем винагороди персоналу, на нашу думку, на загальнонаціональному рівні необхідно використати досвід Швеції, Німеччини і Франції. Жорстка, законодавчо регламентована німецька система винагороди праці в поєднанні в м'якою результатно-орієнтованою французькою системою та соціально-спрямованою шведською системою надасть можливість налагодити соціально-економічний механізм регулювання економіки взагалі. Що ж стосується підприємств сервісної галузі, на наш погляд, впровадження модифікованої моделі «пульсуючої винагороди праці» сприятиме вмотивованому заохоченню працівників та їх замученості до результатної роботи, а не формального виконання обов'язків.

Список літератури:

1. Юрчишин В. Україна: від кризи до кризи [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.razumkov.org.ua/upload/1410787033_file.pdf (Дата доступу: 10.04.2015).
2. Куліков Г. Покласти край «тіньовій» зарплаті / Г. Куліков // Праця і зарплата. – 13 квітня 2011. – С. 4-5.
3. Динаміка суми заборгованості із виплати заробітної плати, Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ukrstat.gov.ua> (Дата доступу: 08.04.2015).
4. Баранов В. В. Світовий досвід побудови ефективної системи оплати праці на підприємстві / В. В. Баранов // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету: Економічні науки. – 2011. – Вип. 20, Ч. I. – С. 139-145.
5. Бардакова Т. В. Зарубіжний досвід мотивації праці: актуальність і доцільність застосування у вітчизняній практиці / В. Бардакова, Н. Д. Дарченко [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/14_NPRT_2010/Economics/66869.doc.htm (Дата доступу: 08.04.2015).
6. Лазарев С. В. Японский вариант управления мотивацией труда сотрудников / С. В. Лазарев, Н. С. Лазарев // Мотивация и оплата труда. – 2007. – № 1. – С. 48-53.
7. Декалюк О. В. Діагностика проблем мотивації персоналу у міжнародних компаніях в сучасних умовах господарювання / О. В. Декалюк, Л. В. Песченко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 1. – С. 112-114.
8. Рукасов С. В. Аналіз систем мотивації персоналу с урахуванням досвіду провідних країн світу / С. В. Рукасов // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 5. – С. 93-96.
9. Кириллова О. Г. Современные подходы к совершенствованию оплаты труда в рыночных условиях / О. Г. Кириллова, Т. И. Петрова // Общество: политика, экономика, право. – 2012. – № 2. – С. 78-80.

Гетьман О.А., Салимов Ашраф Акиф Оглы

Днепропетровская государственная финансовая академия

УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА НА ОТЕЧЕСТВЕННЫХ СЕРВИСНЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Аннотация

В статье проанализировано текущее состояние стимулирования работников сервисной сферы в Украине. Рассмотрен опыт стимулирования персонала в ведущих странах мира. Осуществлен сравнительный анализ мотивационных подходов в зарубежных странах. Обоснована необходимость создания гибкой дифференцированной системы стимулирования труда на предприятиях сервисной сферы. Построен алгоритм ее внедрения с учетом ведущего опыта.

Ключевые слова: система стимулирования труда, сервисная сфера, гибкая дифференциация, алгоритм, зарубежный опыт.

Hetman O.A., Salimov Ashraf Akif oğlu
Dnipropetrovsk State Financial Academy

IMPROVEMENT OF LABOUR MOTIVATION SYSTEM AT DOMESTIC SERVICE ENTERPRISES

Summary

Current state of service sector employees' stimulation in Ukraine has been analyzed. The experience of labour motivation in leading world countries has been considered. The comparative analysis of motivational approaches in foreign countries has been conducted. Necessity to create a flexible differential motivation system at the service enterprises has been justified. The algorithm of its implementation is proposed.

Keywords: labour motivation system, service sphere, flexible differentiation, algorithm, international experience.

УДК 352.071

ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ В УКРАЇНІ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

Гнидюк І.В., Гороховська Ю.І.

Вінницький торговельно-економічний інститут
Київського національного торговельно-економічного університету

Визначено теоретичні та методологічні аспекти дослідження процесу децентралізації. Обґрунтовано важливість децентралізації у процесі реформування місцевого самоврядування. Розглянуто шляхи впровадження децентралізації в сучасній Україні. Проаналізовано й узагальнено наукові підходи до визначення змісту та ролі децентралізації у ринковій економіці. Наведено приклади шляхів вирішення проблеми реформування міжбюджетних відносин в Україні. **Ключові слова:** децентралізація, місцеве самоврядування, місцевий бюджет, державний бюджет, реформа, регіональний розвиток, економічне зростання, територіальна громада.

Постановка проблеми. Державне управління в сучасній Україні є складним і відносно новим явищем, на дослідження виникнення та перспектив розвитку якого спрямовує зусилля вітчизняна та зарубіжна наукова думка. Особливе місце в науковому пошуку значної кількості сучасних дослідників посідає аналіз теоретико-методологічних засад становлення системи фінансового забезпечення місцевого самоврядування в умовах переходу до децентралізації державного управління. У зв'язку із цим особливої актуальності набуває проблема визначення ролі децентралізації у формуванні засад фінансового забезпечення місцевого самоврядування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Реформування державного управління обумовило активізацію сил широкого кола як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників у напрямі дослідження проблем визначення курсу розвитку держави, побудову децентралізованого державного управління. Цій проблематиці присвячені роботи багатьох українських вчених, серед яких О.Бориславська, В. Матвієнко, А. Бондаренко, О. Дроздовська та інші. Проте дослідженню теоретичних засад децентралізації державного управління та її ролі в становленні системи фінансового забезпечення місцевого самоврядування більшою мірою приділяє увагу західна економічна думка, представлена працями А. Бретона, Дж. Ма, М. Портера та інших.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Не зважаючи на те, що практика впровадження децентралізації влади існує ще з ХХ ст., у наш час все ще існують не вирішені проблеми її запровадження, що трапляються на шляху як розвинених країн, так і країн що розвиваються.

Мета статті. Метою роботи є дослідження та аналіз сучасного стану децентралізації в Україні та визначення подальших перспектив.

Виклад основного матеріалу. Для розкриття даної теми, насамперед, необхідно зробити спробу розглянути та проаналізувати саме поняття «децентралізація». Наприклад, О. Бориславська стверджує, що децентралізація є доволі складним поняттям, яке можна розкривати через його вплив на адміністративно-територіальний устрій держави, систему органів публічної адміністрації, розподіл між ними функцій, повноважень та фінансових ресурсів. Проблема децентралізації як одного із засобів підвищення ефективності функціонування публічної влади вже впродовж тривалого часу перебуває в полі зору вітчизняних науковців та експертів. Це зумовлено, зокрема успішною реалізацією засад децентралізації у практиці більшості держав Європейського Союзу. Децентралізація означає такий спосіб визначення та розмежування завдань і функцій, за якого більшість із них передається з рівня центральних органів на рівень нижчий і стає власним завданням та повноваженням органів нижчого рівня [1].

Децентралізація тісно пов'язана з організацією системи державного управління. Вона сприяє побудові ефективних взаємовідносин між центральним урядом й органами управління на локальному рівні [3]. Тобто децентралізація – це розширення і зміцнення прав та повноважень місцевого та регіонального самоврядування стосовно незалежного прийняття рішень та виконання, делегованих державною владою, повноважень.

Перехід до децентралізованого управління є характерною ознакою для великої кількості як розвинених країн, так і країн, що розвиваються. За-