



Наступна група цілей системи оцінки персоналу – надання працівникам об'єктивного, зворотного зв'язку про ступінь відповідності їх трудових показників нормам і стандартам організації. Це один з інструментів мотивації співробітників на підвищення ефективності своєї діяльності. Функції, які підлягають оцінці, виконуються більш ретельно, що безпосередньо впливає на трудову поведінку персоналу компанії.

У сучасних компаніях велика увага приділяється навчанню і професійному розвитку персоналу. Саме підсумки атестації у поєднанні зі стратегічними цілями компанії визначають основні напрями розвитку співробітників. Тут, окрім виявлених за результатами оцінки роботи персоналу слабких місць у виробничих процесах, враховуються ще й побажання співробітників. Це важливо, тому що працівники розуміють, яких знань і навичок їм не вистачає для більш ефективної роботи [2].

Часто трапляється, що керівники бачать проблеми бізнесу зі своєї точки зору, і вона відрізняється від бачення тієї ж ситуації рядовими співробітниками. У таких випадках просто необхідно "з'єднання" розуміння наряду розвитку персоналу. В іншому випадку є слабо мотивований на навчання і розвиток персонал, а це означає низьку ефективність системи навчання.

Ще одна не менш важлива група цілей системи оцінки персоналу – це вдосконалення бізнес-процесів організації. Процес атестації та оцінки персоналу є хорошим діагностичним інструментом бізнесу. На ефективність роботи співробітника впливають, крім особистісних та професійних факторів з боку працівника, ще й ряд факторів з боку організації. Таким чином, керівництво за результатами атестації може робити висновки і приймати рішення щодо реорганізації процесу праці [3].

Отже, розробка системи оцінки роботи персоналу підприємства починається з формулювання цілей. Важливо визначитися з тими цілями, які насправді актуальні для підприємства в даний момент часу. Залежно від цілей розробляється весь проект. Це важливо, тому що може виявитися, що цілі, які стоять перед системою оцінки персоналу, "дешевше", ніж сам процес оцінки. Це може статися ще й у тому випадку, якщо цілі поставлені некоректно.

Критерії впливають з мети оцінки і опису робочого місця оцінюваної позиції. Як правило, в якості критеріїв (залежно від робочого місця) розглядаються кількісні, якісні та дисциплінарні показники роботи, а також індивідуальні особливості працівника. До кількісних показників можна віднести продуктивність праці (в одиницях виробництва), обсяг продажів у штуках, обсяг продажів у гривнях, кількість оброблених документів, кількість укладених контрактів, кількість відгуків на рекламу та ін. [4].

Розробляючи систему критеріїв для оцінки робочого місця, дуже важливо правильно розставляти пріоритети. Чим вище оцінювана позиція в ієрархічній структурі організації, тим більше критеріїв може виникнути для оцінки. Крім того, пріоритети залежать від корпоративної культури та стилю управління, прийнятого на підприємстві.

До методів оцінки особистісних і професійних якостей можна віднести тестові методики, необхідні для визначення якостей, які відстежуються. Останнім часом популярністю користується assessment-center – методика, що використовує активні методи оцінки персоналу. До активних методів можна віднести спеціальним чином організовані рольові та ділові ігри, групові дискусії, техніки самопрезентації, кейс-методики та ін. Як правило, для розробки та проведення процедури assessment-center запрошуються досвідчені фахівці (консультанти) з досвідом подібної роботи.

Отже, розробка інструментів оцінки передбачає підготовку інструкцій, бланків, оцінних форм, необхідних для проведення процедури.

Наук. керівн. Боярська М. О.

Література: 1. Шегда А. В. Менеджмент : підручник / А. В. Шегда. – К. : Знання, 2004. – 687 с. 2. Пилипенко А. А. Менеджмент : підручник / А. А. Пилипенко, С. М. Пилипенко, І. П. Отенко. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2005. – 456 с. 3. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу : навч. посібн. / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 1998. – 224 с. 4. Виноградський М. Д. Управління персоналом : навч. посібн. / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – 2-ге вид. – К. : Центр учбової літератури, 2003. – 502 с.

УДК [336.14:352]:005.51

Титар А. О.

Магістр 2 року навчання
фінансового факультету ХНЕУ

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ПЛАНУВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ ДОХОДІВ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ

Анотація. Досліджено зарубіжний досвід планування та прогнозування доходів місцевих бюджетів, розглянуто поняття збалансованості доходів і витрат місцевого бюджету та програмно-цільовий метод фінансового планування.

© Титар А. О., 2013



Аннотация. Исследован зарубежный опыт планирования и прогнозирования доходов местных бюджетов, рассмотрены понятия сбалансированности доходов и расходов местного бюджета и программно-целевой метод финансового планирования.

Annotation. Foreign experience of planning and prognostication of profits of local budgets is reflected in the article, the concepts of balance of profits and charges of local budget and a special-purpose programme method of the financial planning are studied.

Ключові слова: організація місцевого бюджету, планування доходів місцевого бюджету, фінансовий план, бюджетний рік.

В умовах хронічної нестачі коштів, як на загальнодержавному, так і на місцевому рівнях, важливо правильно визначити обсяг фінансових ресурсів, достатніх для забезпечення повноцінної діяльності органів місцевого самоврядування.

Однією з функцій місцевих фінансових органів є фінансове планування. Фінансове планування в органах місцевого самоврядування – одна з головних сфер діяльності, що здійснюється в кілька етапів. Це прогнозування надходжень фінансових ресурсів у розпорядження органів місцевого самоврядування, їх мобілізація та управління дійсними фондами грошових коштів, а також програмування витрат відповідно до обраних соціально-економічних цілей.

Актуальність проблеми дослідження зумовлена недоліками діючої системи планування і прогнозування доходів бюджетів місцевого самоуправління, яка базується на вертикальній схемі прийняття рішень з розподілу ресурсів і планування від досягнутого рівня.

Дану проблему досліджували такі автори, як Василик О. Д., Епіфанов А. О., Сало І. В., Кравченко В. І., Кириленко О. П. та ін.

При написанні статті використовувалися законодавчі акти, роботи перерахованих авторів, статті періодичних видань, таких, як "Фінанси України", "Економіка України", "Підприємництво, держава і право", "Регіональна економіка".

Метою статті є дослідження і перейняття зарубіжного досвіду прогнозування та планування доходів місцевих бюджетів.

Новизна дослідження полягає в адаптації зарубіжного досвіду прогнозування доходів регіональних бюджетів до умов функціонування місцевого самоврядування України.

Однією із функцій місцевих фінансових органів є фінансове планування та прогнозування. В Україні ще не розроблені нові підходи в організації фінансового планування в органах місцевого самоуправління. У державі в цій сфері використовуються підходи, які сформувались ще в радянський період. Систему фінансового планування фактично зруйновано, а нової ще не створено. Фінансове планування зводиться до розробки, затвердження і виконання лише річних бюджетів, а на державному рівні – до розробки балансу фінансових ресурсів країни, проекту зведеного бюджету України і деяких інших показників [1].

У зв'язку з цим потрібно проаналізувати окремі аспекти організації фінансового планування в органах місцевого самоуправління зарубіжних країн з метою можливого використання даного досвіду в Україні.

Фінансове планування є важливою функцією місцевих органів влади зарубіжних країн. Воно зводиться до розробки двох основних документів – довгострокового фінансового плану і щорічного бюджету. Розробка цих двох документів місцевими органами влади у багатьох країнах є вимогою, встановленою в законодавчому порядку. У Нідерландах, наприклад, окрім щорічного бюджету, органи місцевого самоврядування зобов'язані розробляти фінансовий план на чотири роки. Довгостроковий фінансовий план має характер прогнозу, в якому передбачаються можливі джерела та об'єми надходжень фінансових ресурсів, а також довгострокові цільові програми, за якими здійснюються витрати. Такі фінансові плани мають назву змінних п'ятирічних планів.

Місцеві органи влади зарубіжних країн здійснюють довгострокове планування відповідно до основних напрямів їх діяльності. Так, шестирічні програми комунальних послуг, капіталовкладень і фінансової політики розробляють місцеві органи США [2].

Особливістю бюджетного планування в зарубіжних країнах є те, що фінансовий рік місцевих органів влади і фінансовий рік центрального уряду не співпадають за часом. Це дає можливість місцевим органам влади в процесі бюджетного планування мати повну інформацію про розміри фінансової допомоги центрального уряду. Так, наприклад, в США фінансовий рік центрального уряду охоплює період з 1 жовтня по 30 серпня, а кожен місцевий орган влади самостійно встановлює межі власного фінансового року [2].

Ще одна особливість фінансового планування в місцевих органах частини зарубіжних країн – це вимога повної збалансованості доходів і витрат місцевого бюджету. Наприклад, у Франції ця вимога передбачена законом від 2 березня 1982 року. Така вимога є необов'язковою стосовно бюджету центрального уряду.

У Франції бюджет центральної влади має бути обов'язково прийнятий до 31 грудня поточного року, а бюджет комуни – до 31 березня бюджетного року.

Конкретні норми по довгостроковому прогнозуванню інвестиційних програм місцевих органів влади передбачає законодавство Франції.

На відміну від фінансового плану, бюджет на рік є нормативним актом обов'язкового характеру. Показники бюджету тісно пов'язані з фінансовим планом. Щорічно після затвердження нового

бюджету здійснюється уточнення показників фінансового плану. Таким чином, відбувається з'єднання поточного та перспективного фінансового планування. Одними з форм фінансового планування в місцевих органах влади зарубіжних країн є також розробка й затвердження кошторисів витрат установ, які фінансуються з бюджету, доходів і витрат приєднаних й додаткових бюджетів.

У місцевих органах влади зарубіжних країн широко використовується програмно-цільовий метод фінансового планування інвестицій з детальними розрахунками ефективності й окупності капітальних вкладень [3].

Таким чином, фінансове планування в місцевих органах влади є важливим інструментом забезпечення стабільності місцевих фінансів.

З метою реального впровадження в Україні системи перспективного планування доходів бюджету на прикладі досвіду Нідерландів необхідно розробити і затвердити нормативно-розпорядливим актом Кабінету Міністрів України методичні вказівки (інструкції) за їх визначенням, передбачивши порядок, методи, терміни складання прогнозних показників і розрахунків до них, а також органи державної виконавчої влади, які мають бути відповідальними за їх підготовку. Прогнозні оцінки цих показників повинні відображати цілеспрямованість макроекономічної діяльності держави [4].

Бюджетне планування є стержневою основою бюджетного процесу в органах місцевого самоврядування. Від того, який бюджет буде затверджений, залежить його виконання. У процесі виконання бюджету можуть вноситися певні корективи. Але усім відомо, що коли затверджено нереальний бюджет, то при найкращому його виконанні він не стане кращим – усі його негативні сторони залишаються, а може, ще й посилюються. Тому всі проблеми бюджету необхідно розв'язувати на стадії бюджетного планування.

У той же час якість бюджетного планування в Україні, як на загальнодержавному, так і на місцевому рівнях залишає бажати кращого. Свідченням цього є великі розбіжності між фактичними надходженнями, з одного боку, і плановими надходженнями до місцевих бюджетів, з іншого. Тому необхідно впровадити нормативні акти на прикладі Франції про збалансованість доходів та видатків бюджету.

В Україні формуються фінансові органи в системі місцевого самоврядування, йде процес уточнення функцій і підлеглості в системі фінансових органів виконавчої влади. Завершення процесу формування місцевих фінансових органів у системі місцевого самоврядування буде пов'язано з остаточним становленням в Україні територіальних громад.

Доцільно створити систему власних фінансових органів територіальних громад, які входять до системи фінансових органів виконавчої влади.

З метою впровадження системи фінансового планування доцільно розробити й ухвалити закон України про економічне та фінансове планування в Україні. Доцільно, щоб система фінансового планування в Україні, як показує позитивний досвід США, включала декілька складових. Це перспективне фінансове прогнозування та довгострокові програми інвестицій, середньострокове п'ятирічне планування, щорічні бюджети відповідних адміністративно-територіальних одиниць. Важливим напрямом підвищення ефективності роботи фінансових органів місцевого рівня стосовно бюджетного процесу є вдосконалення прогнозування прибуткової частини бюджету. Як крок у цьому напрямі пропонується прогнозування доходів бюджету з використанням економетричних моделей [5].

На сьогодні існує концепція формування бюджету на підставі прогнозів і розрахунків доходів, і це правильно, але вона вимагає розробки чіткого нормативу розрахунків із загальнодержавних джерел доходу в дохід бюджетів місцевого самоврядування. Найбільш відповідальною та трудомісткою є робота з визначення прогнозного об'єму прибуткової частини кожного місцевого бюджету. Упровадження системи фінансового планування та прогнозування в Україні стане важливим чинником зміцнення державних і місцевих фінансів, а також місцевого самоврядування.

Наук. керівн. Кожанова Є. П.

Література: 1. Олейничук О. М. Статистичні показники виконання Державного бюджету України / О. М. Олейничук // Статистика України. – 2010. – № 1. – С. 30–35. 2. Малярчук А. М. Зарубіжний досвід формування місцевих бюджетів / А. М. Малярчук // Вісник ТАНГ. – 2005. – № 1. – С. 15–21. 3. Падалка В. М. Економетричні моделі як засіб прогнозування доходів регіональних бюджетів / В. М. Падалка, Ю. О. Михайлик // Фінанси України. – 2006. – № 6. – С. 8. 4. Костіна Н. І. Фінанси: система моделей і прогнозів : навч. посібн. / Костіна Н. І. – К. : Четверта хвиля, 2005. – 304 с. 5. Дьяконова І. І. Удосконалення методів регулювання доходів і видатків державного і місцевого бюджетів / І. І. Дьяконова // Фінанси України. – 2006. – № 3. – С. 125.