

3. *Prokopenko V.* Informative providing of the operative tax planning on the enterprises // *Economy of industry*. — 2012. — № 3—4 (59—60). — P. 87—91.

УДК 336.719

**Куць Н.В.,**

здобувач кафедри менеджменту  
банківської діяльності  
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

## **СУТНІСТЬ І РОЛЬ ВНУТРІШНЬОЇ ДОВІРИ У БАНКІВСЬКОМУ СЕКТОРІ В КРИЗОВИХ УМОВАХ**

**Kuts Nataliia,**

PhD candidate  
Banking management department  
Kyiv National Economic University  
named after V. Getman

### **THE CONTENT AND THE ROLE OF INTERNAL TRUST IN A BANKING SECTOR UNDER CRISIS CIRCUMSTANCES**

**АНОТАЦІЯ.** У статті проаналізовано поточний стан та основні тенденції у банківській системі України протягом 2014 р., зокрема зміни споживчої поведінки та зниження ресурсів населення на банківських рахунках під впливом кризових явищ і зниження зовнішньої довіри населення до банківського сектора. Як один з факторів відновлення зовнішньої довіри розглядається внутрішня довіра банківських установ та її відновлення. Розглядається поняття «внутрішня довіра», її сутність та структура, основні чинники, форми прояву та наслідки її кризи під впливом зовнішніх кризових явищ. Автор вирізняє три групи факторів, що зумовлюють взаємозв'язок і залежність зовнішньої довіри та внутрішньої довіри на ринку фінансових послуг.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** купівельна спроможність, індекс реальної заробітної плати, банківський сектор, ресурсна база, внутрішня довіра, криза довіри, залученість персоналу, прихильність персоналу, маркетинг взаємовідносин, зовнішній рух персоналу, плинність персоналу.

**ANNOTATION.** The article contains the analyses of actual situation and the main trends in the banking sector of Ukraine in 2014, in particular the changes in consumer behavior and the decrease of client banks deposits under the impact of economic crises and destroy of client development to the banking sector. Internal trust of banking institutions is considered to be one of the main important factors of client trust renovation. The term

«Internal trust» its structure, the main factors and consequences of its crises under external crises trends are examined by the author. Three groups of the factors which explain the interdependency of external and internal trust on financial services market are highlighted by the author.

KEYWORDS: purchase power, real wages index, banking sector, bank liabilities, external trust, internal trust, trust crises, loyalty, interrelationship marketing, staff outflow, staff turnover.

*Актуальність проблеми.* В умовах розгортання фінансової кризи та погіршення фінансової стабільності як окремих банківських установ, так і усієї банківської системи у цілому, першорядне значення набувають питання захисту, підтримки та відновлення довіри до банківського сектору і з боку клієнтів, і з боку банківських співробітників. Адже саме співробітники та менеджери середньої та вищої ланки у банківських установах першими потерпають від наслідків кризи. Немоżliвість виконання власних зобов'язань через адміністративні обмеження діяльності, неплатоспроможність банківської установи або інші чинники, підривають прихильність та довіру банківських робітників у власні організації, їхні цінності та їхню діяльність. Водночас, зниження доходності банківських операцій, звуження частки ринку та збільшення видатків, зокрема, на утримання ресурсної бази або формування резервів за негативно класифікованою кредитною заборгованістю, поряд з падінням попиту на банківські продукти змушують банки приймати рішення, які протилежать інтересам робітників, а відтак ще більше підривають внутрішню довіру. Проте, саме внутрішня довіра з боку працівників і менеджерів середньої ланки є запорукою і необхідною умовою відновлення зовнішньої довіри, без якої неможливо уявити відбудову, подальше існування та розвиток банківської системи.

Належному управлінню людськими ресурсами, формуванню відповідної корпоративної культури та мотивації персоналу присвячено багато дослідницьких робіт у галузі менеджменту, управління персоналом, формування внутрішньої довіри тощо. Зокрема, ці питання розглядалися у роботах М. Армстронга, Тимоті У. Коха, К.К. Прахалада, Д. Грінберг, Ч.Д. Фомбрана, Р. Фенікса, Р. Певереллі та інших. Серед вітчизняних учених варто відзначити розглядання проблеми Колотом А.М., Вязигіним О.В., Завадською Д.В., Іванцевіч Д.Ж., Коробовою Ю.І., Лаврушиним О.І., Лобановим А.А., Дубанковою А.П., Нікітіною Т.В., Помореною М.А., Масленченковою Ю.С.

Водночас, на необхідність розвитку вказаних питань — довіри, внутрішньої довіри, прихильності персоналу у контексті від-

новлення зовнішньої довіри саме у банківській сфері за часи фінансової кризи — вказували набагато менше дослідників, особливо з позицій стратегічного планування та управління. Отже, на наш погляд, розгляд цього питання та його подальший аналіз і розробка пропозицій щодо шляхів подолання кризи внутрішньої довіри у банківській установі, особливо з урахуванням останніх кризових явищ на вітчизняному фінансовому ринку мають сьогодні першорядне значення.

*Мета статті.* Дослідити зміст і сутність поняття внутрішньої довіри на ринку банківських послуг, причини та наслідки її зниження у кризових умовах, зв'язок внутрішньої довіри із зовнішньою довірою суспільства до банківських установ, запропонувати напрями її відбудови.

*Виклад основного матеріалу.* Політична та економічна криза у нашій державі протягом 2013 року призвели за останні місяці до порушення загальної фінансової стабільності в країні, погіршення фінансового стану домашніх господарств і підприємств усіх галузей економіки, зміни споживчих настроїв та економічних очікувань. Так, згідно із даними Державної служби статистики України, індекс реальної заробітної плати в Україні протягом 2014 року (у % до відповідного періоду попереднього року) постійно знижувався — із 104,4 за січень 2014 р. до 94,3 за січень-листопад 2014 р. Лише у третьому кварталі реальна заробітна плата скоротилася порівняно із другим майже на 6 %, реальні доходи — на 9 %, що свідчить про факт постійного погіршення фінансового стану населення України та погіршення його купівельної спроможності. У той же час внаслідок девальвації обмінного курсу гривні та підвищення адміністративно регульованих тарифів, протягом майже усього року спостерігалось суттєве прискорення зростання індексу споживчих цін, що у грудні 2014 р. досяг свого максимального значення порівняно з попередніми місяцями — 24,9 % по відношенню до грудня 2013 р [12]. Ці та інші фактори негативно вплинули на рівень внутрішнього споживчого попиту, розподіл споживання та споживчі настрої та очікування. Відповідно, під загальним негативним тиском опинилася банківська система України, де протягом останніх місяців відбувалося розгортання системної кризи. Можна вирізнити кілька негативних трендів, що сприяли погіршенню ситуації в банківській системі.

Отже, зниження добробуту, рівня фінансової забезпеченості та реальних доходів населення (у III кв. 2014 р. — на 9 %) призвели до певної зміни фінансової поведінки споживачів банків-

ських послуг, що у першу чергу знайшло своє відображення у збільшенні негативно класифікованої заборгованості та скорочення заощаджень населення на банківських вкладах. У результаті банки зіштовхнулися із необхідністю нарощування резервів, наслідком чого стало збільшення збитковості та скорочення загальної ліквідності. Так, за даними НБУ, сукупний збиток усього банківського сектору станом на 1.10.14 р. склав 11,1 млрд. грн. тоді як за підсумками першого кварталу він становив лише 2 млрд. грн. [8]. Одночасно, починаючи із кінця 2013 р. у банківському секторі країни спостерігалось суттєве скорочення ресурсної бази. Згідно з даними Національного банку України, відтік коштів з початку 2014 року із вкладних та поточних рахунків у банківській системі перевищив 100 млрд. грн. Лише обсяг депозитів населення у національній валюті у листопаді минулого року порівняно з початком року скоротився на 14,1 % — до 362,9 млрд. грн. [8]. Зрозуміло, ці тенденції вкрай негативно вплинули на рівень ліквідності сектору та особливо окремих банківських установ. Тим більше, що можливості банківської системи щодо нарощування ресурсної бази за рахунок нових тимчасово вільних коштів фізичних та юридичних осіб також дуже звузилися під впливом багатьох кризових чинників. Серед таких чинників варто особливо вирізнити, катастрофічну девальвацію гривні по відношенню до іноземної валюти (20,7 % у листопаді порівняно з груднем 2013р.), підвищення темпів інфляції (понад 9 % вже у липні порівняно з початком 2014 р), введення та підвищення оподаткування пасивних доходів, отриманих у вигляді відсотків, нарахованих по банківським вкладам (починаючи з 01.01.15 — до 21,5 %), а також погіршення ставлення та зниження довіри вкладників і клієнтів банків як до фінансової системи країни, так і до банківського сектора та окремих банківських установ, що було викликане як загальною фінансовою нестабільністю, так і неплатоспроможністю або адміністративними санкціями проти низки банківських установ. Так, за даними досліджень ГФК, останнім часом дуже погіршилася оцінка часу для співпраці з банками, зокрема, для здійснення вкладів у банківських установах: якщо початок 2013 року хорошим часом для здійснення вкладів у банку вважали до 14 % банківського населення, то у першому кварталі 2014 року цей показник скоротився майже у 5 разів до 3 %. Відповідно, суттєво знизилися наміри користуватися депозитами серед фізичних осіб, а також фактичне споживання депозитів.

Наслідками вказаних явищ стала майже повна зупинка кредитування банківськими установами як домогосподарств, так і економічних суб'єктів, суттєве погіршення ліквідності у банківському секторі у цілому, як результат — часткове призупинення платежів і затримки із виплатою депозитів окремими банками та введення у деяких з них тимчасової адміністрації НБУ з подальшим виведенням з ринку та ліквідацією. Так, з початку року Національним банком було визнано неплатоспроможними та введено тимчасову адміністрацію більш ніж у 30 банків.

У подальшому, вочевидь, можна очікувати ще більшого зниження ліквідності у банківському секторі та погіршення виконання ними власних зобов'язань як за залученими пасивами, так і за заявленими активами, скорочення кількості банків через неплатоспроможність і банкрутства деяких з них, результатом чого стане повне знищення довіри населення до банківського сектору у цілому та окремих банків зокрема.

Зрозуміло, що навіть за поглиблення кризи та нарощування її наслідків, довіра суспільства до банківського сектору потребує щонайменше захисту, підтримки та максимально відновлення як для збереження сектору, так і окремих банківських установ. Водночас, одним з найзначніших чинників збереження та відновлення зовнішньої довіри для фінансової організації є захист і підтримання внутрішньої довіри, що являє собою довіру з боку працівників, менеджерів до власної діяльності, фінансового стану своїх організації, брендів і менеджменту і яку також було майже зруйновано під час і під впливом кризових явищ.

Саме цей вид довіри — внутрішня довіра персоналу — зазвичай першою потерпає від негативного тиску кризових явищ у банківському секторі і наслідки її руйнування мають безпосередній та дуже швидкий ефект на функціонування та подолання кризи банківськими установами у цілому. Це можна пояснити, перш за все, скороченням обсягів бізнесу за кризових обставин, необхідністю оптимізації та скороченням адміністративних витратків за умови падіння доходів, що логічно призводить до скорочення точок продажу банківськими установами, чисельності персоналу, зниження компенсаційних пакетів тощо. Як наслідок, за останній рік працівники майже усіх банків відчули наслідки кризи через відповідні рішення та заходи з боку власних роботодавців, серед яких варто вирізнити суттєве скорочення робочих місць, збільшення навантаження на одного працівника, зниження заробітних плат та ін. За даними опитувань рекрутингових агенцій Hudson і HeadHunter, рівень скорочень співробіт-

ників у банківському секторі лише у 2013 році був найвищим порівняно і іншими секторами економіки — у 25% компаній, що було пов'язано зокрема з оптимізацією і скороченням мереж відділень, злиттям і поглинаннями деяких банків, оптимізацією структури витрат за умов зниження рівня прибутковості банківського сектору [9].

Перше півріччя 2014 р. продемонструвало ще більше погіршення ситуації з персоналом у банківському секторі, зокрема у зв'язку з різким погіршенням фінансового стану багатьох банків, неможливості виконання ними своїх зобов'язань перед клієнтами, масовим закриттям відділень, у т.ч. на тимчасово окупованих територіях, введення тимчасових адміністрацій у низку банківських установ. Ці та інші фактори спричинили подальше зростання зовнішнього руху персоналу у банківському секторі, оцінити інтенсивність якого можна за традиційними індикаторами руху, зокрема, коефіцієнтом плинності персоналу, що показує співвідношення між чисельністю звільнених (за мінусом неминуче звільненних) до середньооблікової чисельності працівників, коефіцієнту обороту з прийняття персоналу (відношення кількості прийнятих працівників в організацію за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період), коефіцієнту обороту з вибуття персоналу (відношення кількості звільнених працівників з організації за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період). Так, за даними Державного комітету статистики (таб.1), у першому півріччі 2014 р. коефіцієнт обороту з вибуття у фінансовому секторі склав 20,7%, що суттєво перевищує середній рівень по Україні (13,6%) і майже у два рази більше ніж коефіцієнт обороту з прибуття персоналу у фінансовий сектор, що складає 11,9% [12].

*Таблиця 1*

**РУХ ПЕРСОНАЛУ В ОСНОВНИХ СЕКТОРАХ  
ЕКОНОМІКИ У СІЧНІ—ЧЕРВНІ 2014 РОКУ\***

Сектори економіки	% до середньооблікової кількості штатних працівників			
	Коефіцієнт обороту з прийняття	Коефіцієнт обороту з вибуття	Коефіцієнт плинності кадрів	Частка скорочення персоналу
<b>Усього по Україні</b>	<b>11,1</b>	<b>13,8</b>	<b>12,1</b>	<b>0,8</b>

Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство	32,7	18,6	17,7	0,3
Промисловість	9,4	12,9	10,3	0,9
Будівництво	15,1	26,9	25,3	1,1
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	21,0	28,1	26,9	0,8
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	9,3	12,0	9,3	0,9
Тимчасове розміщування й організація харчування	27,9	33,4	31,3	0,9
Інформація та телекомунікації	10,2	15,4	13,1	1,0
Фінансова та страхова діяльність	11,9	20,7	18,2	1,7
Операції з нерухомим майном	13,9	17,2	15,6	1,4
Професійна, наукова та технічна діяльність	8,2	12,3	11,4	0,4
з неї наукові дослідження та розробки	4,8	7,2	6,2	0,5
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	20,6	25,5	23,0	1,0

*\*За даними Державної служби статистики*

При цьому рівень офіційно скорочених у фінансовому секторі працівників (майже 2 % середньооблікової кількості) є найвищим показником офіційного скорочення серед усіх секторів у першому півріччі 2014 р. (хоча, безперечно, рівень неофіційного скорочення персоналу був набагато вищим). Такі дані свідчать про набагато вищий рівень вибуття ніж прийняття працівників, що також випереджує рівень в інших секторах і в середньому по Україні, а також дає можливість зробити висновок про скорочення загальної кількості персоналу, зменшення точок продажу та звуження бізнесу у банківському та страховому секторі. Зазвичай такі тенденції призводять — і Україна, на жаль, не є виключенням — до критичного зниження рівня внутрішньої довіри, результатом чого стає внутрішня криза.

Згідно з підходом USAID, криза внутрішньої довіри проявляється у таких наслідках:



Рис. 1. Форми прояву та наслідки кризи внутрішньої довіри [7, с. 10]

Супроводжують ці наслідки, як правило, внутрішні конфлікти, поява напруги, зниження мотивації, поваги та довіри до організації та сектору у цілому, що відповідно впливає і на плинність персоналу, рівень якої у фінансовому секторі суттєво перевищує середній рівень цього показника по Україні — 18,2 % проти 12,1 %, і на загальну ефективність бізнесу (див. таб.1). Що ж до кризи внутрішньої довіри саме у банківському секторі, можемо додати, що зовнішні кризові прояви та фінансова нестабільність, зниження зовнішньої довіри до всього сектору у цілому та окремих банківських установ має такі наслідки, як і негативний вплив на репутацію банківського персоналу, порядність і чесність якого інколи публічно ставиться сьогодні під сумнів, незважаючи на те, що більшість співробітників не мають відношення до стратегічних рішень власників або топ-менеджерів окремих банківських установ. Отже можемо констатувати, що наслідками кризи 2014 р. у банківському секторі досить суттєва порівняно з іншими секторами економіки криза внутрішньої довіри, зниження рівня мо-



тивації та лояльності працівників, а також підвалини для подальшого зниження внутрішньої довіри, що з одного боку є чинником зниження ефективності персоналу, а з іншого також є суттєвим фактором погіршення довіри зовнішньої.

Відповідно, для подальшого відновлення зовнішньої довіри з боку клієнтів і суспільства у цілому банківські установи повинні вживати заходів для уникнення загострення кризи внутрішньої довіри, якомога швидкого та ефективного її подолання та ліквідації наслідків, інакше приступити до розробки та реалізації стратегії відновлення, підтримки та захисту внутрішньої довіри. Як вказує Р. Фенікс і Р.Певерелли, «компанія може знову отримати довіру своїх клієнтів, тільки тоді, коли її власні співробітники будуть у цьому зацікавлені. А співробітники можуть займатися своєю справою з відкритою душею лише, коли вірять компанії, на яку працюють. Компанія може бути прозорою та чесною по відношенню до своїх клієнтів, лише якщо в ній самій панують прозорість і чесність» [5, с. 57].

Загалом можна вирізнити три головних фактори, що забезпечують щільний зв'язок і взаємозалежність між зовнішньою та внутрішньою довірою у фінансовій організації, а відтак унеможливають формування або відбудову довіри споживачів і клієнтів без ретельно побудованої ефективної стратегії відновлення та захисту внутрішньої довіри.

Перший це взаємозв'язок рівня довіри, мотивації та прихильності працівників до своєї організації /компанії та ефективності їхньої праці. Як відомо, цей рівень має безпосередній вплив на ефективність і продуктивність бізнесу, що доводять багато досліджень. Як стверджує всесвітньо відомий дослідник у галузі менеджменту М. Амстронг, оптимального рівня використання людських ресурсів можна досягти лише шляхом розробки послідовної та цільної політики стимулювання прихильності організації та розкриття творчого потенціалу, забезпечуючи тим самим покращення показників діяльності [1, с. 573]. За даними USAID, високий рівень довіри на робочому місці більше мотивує людей, викликає у них більше бажання навчатися, що у свою чергу підвищує їх самовіддачу, внесок у розвиток організації, дозволяє отримувати більше задоволення від праці. Більше того, організації, де довіра є основним принципом, забезпечують найсприятливіші умови для розвитку та іновацій [7, с. 6]. Це доводять результати дослідження UK Gallup, згідно з якими у компаніях із порівняно високим ступенем залученості показник customer advocacy опинився на 12 % вище, продуктивність — на 18 %,

прибутковість — на 12 %. Тоді як низька прихильність призводить до збільшення плинності кадрів на 30—50 %, і відповідно негативно відбивається на ефективності роботи персоналу. Дослідження, проведені в Standard Chartered bank, показали, що відділення банку з вищим ступенем залученості співробітників продемонстрували зростання норми прибутку на 16 % вище середнього [5, с. 54]. Аналогічні висновки демонструють результати дослідницького проекту Boston Consulting Group на виборці підприємств з різних галузей економіки, описаного Фредом Рейчхелдом і Томасом Тимом, згідно з результатами якого якими компанії з найнижчим рівнем відтоку персоналу отримують найвищі прибутки, що, на думку дослідників зумовлено зниженням витрат на заміну персоналу, навчання нових співробітників, а також із покращенням командної роботи та загальним підвищенням ефективності. [2, с. 360].

Другий фактор, що кардинально впливає на важливість внутрішньої довіри, це — специфічна природа банківських послуг, через мінливість, невід’ємність від виробництва та невідчутність яких персонал відіграє ключову роль як у процесі створення і реалізації послуг, так і в загальному розвитку підприємства сфери послуг — банківської установи. Саме цьому дослідники у сфері маркетингу послуг наголошують на необхідності розвитку та впровадження разом зі стратегією традиційного маркетингу стратегій внутрішнього маркетингу, спрямованої на галузь відносин «фірма-персонал», а також стратегії інтерактивного маркетингу у галузі «персонал — споживач». Ці ідеї було запропоновано свого часу класиками маркетингу відносин — К. Грьонносом, М. Бітнер, Ф. Котлером, потім розвинуто у роботах сучасних авторів. [6, с. 15].

І третім, але дуже важливим фактором взаємозалежності формування зовнішньої та внутрішньої довіри, є ставлення або сприйняття персоналу банку споживачами банківських послуг. Згідно з дослідженнями Барометру довіри Едельмана, політика з управління персоналом, а саме формування лояльності та прихильності персоналу є одним із п’яти атрибутів, що сприймаються споживачами як прояв прихильності банку до клієнтів та оцінюється ними як дуже важливі для формування /існування довіри [10]. При цьому рівень наявності або присутності цього атрибуту сприймається респондентами як недостатній. З іншого боку, навіть в умовах тотального зниження рівня довіри до фінансового сектору працівники банків викликають найвищий рівень довіри порівняно з іншими «спікерами» або «лідерами думок» — вче-

ними, засобами масової інформації та навіть ТОП-менеджерами банків (рис. 2).

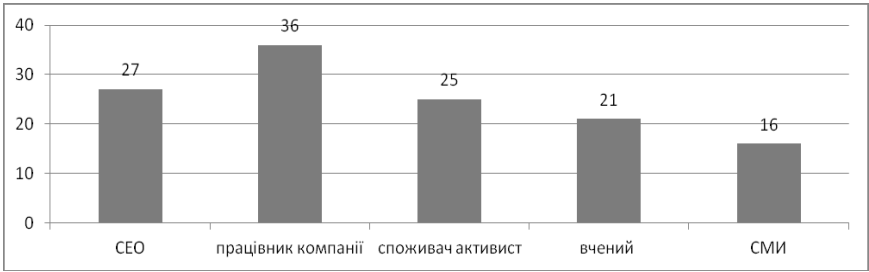


Рис. 2. Загальний рівень довіри споживачів до заяв окремих категорій осіб [10]

Дуже важливо, що максимальний рівень довіри саме до рядових працівників банків споживачі банківських послуг демонструють майже в усіх категоріях, що є на їхню думку, більше або менше важливими для формування зовнішньої довіри, а саме — чесність банку, його прихильність до клієнтів, продукти та послуги, операції та цілі (рис. 3)

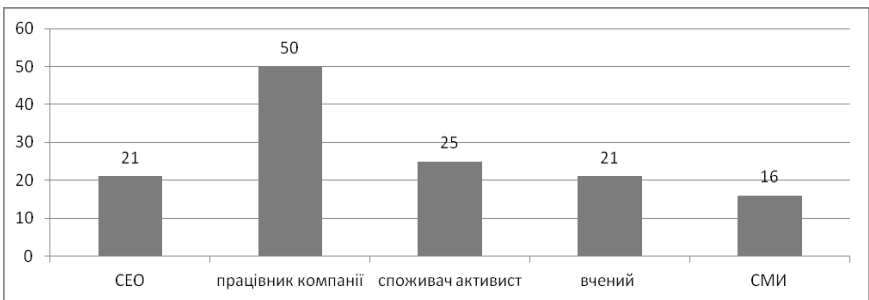


Рис. 3 Рівень довіри споживачів до заяв про прихильність установи до клієнтів, зроблений окремими категоріями осіб [10]

В Україні, де криза довіри має глибші та системніші соціально-політичні причини, спостерігається дещо інша ситуація. Проте співробітники банків є також одним із найбільш значущих джерел інформації для клієнтів. За даними дослідницької компанії ГФК, персонал як канал комунікацій банківських установ із клієнтами з приводу нових продуктів і послуг знаходиться на третьому місці і користування ним зросла з початку 2013 року на 7 % — із 17 % до 24 % усіх опитаних.

Усі перелічені фактори підтверджують думку про те, що відновлення зовнішньої довіри не є можливою без побудови та підтримки внутрішньої довіри з боку працівників, колег і менеджерів починаючи від нижчої ланки. Отже, для того, аби розробити ефективну стратегію відновлення внутрішньої довіри у фінансовій організації, основану на холистичному підході, необхідно враховувати усі складові або рівні внутрішньої довіри. Адже усі вони потерпають від кризових явищ і руйнування та потребують відновлення, без якого вочевидь неможливим є і відновлення довіри всередині організації у цілому.

Вирізняють декілька рівнів внутрішньої довіри у фінансовій установі. USAID пропонує розглядати три компоненти довіри всередині організації: довіра до особистості керівника, довіра співробітників друг до друга, та довіра до організації як безособистої системи, до внутрішніх процесів, які в ідеальній ситуації повинні бути справедливими, прозорі, добре прописані [7, с. 11].

Досить схожий підхід використовують Р. Гелфорд та Е.С. Драпо, які також пропонують розглядати у фінансовій організації три рівня внутрішньої довіри [5, с. 53]. Перший — це довіра працівників до стратегії розвитку компанії та тим, хто цю стратегію визначає, тобто до топ-менеджменту та вищих керівних органів організації. Другий рівень — довіра до керівників і менеджерів, від яких очікують справедливого ставлення та готовності нехтувати власними інтересами заради загальної ідеї. І третій рівень — складає довіра до справедливості та послідовності процесів, що є прийнятими у компанії, а також до її здатності виконувати обіцянки клієнтам і взяті на себе фінансові та процедурні зобов'язання. Відтак, вчені роблять дещо більший акцент на зв'язку довіри до стратегії та довіри до топ-менеджменту, а також висвітлюють важливість підтримки довіри працівників до здатності компаніях виконувати зобов'язання перед клієнтами. Останнє, з нашої точки зору, є майже не найважливішим і потребує особливої уваги саме у кризових ситуаціях, адже має безпосередній зв'язок із бізнесом і репутацією банківської установи Також іноді вирізняють й четвертий рівень внутрішньої довіри — довіра до власних колег, до того, що усі мають спільні інтереси, що роботу буде виконано і вони працюватимуть в одній команді разом. Як вважається, кризові явища підривають довіру усіх чотирьох рівнів і вона повинна відновлюватися відповідно на всіх можливих рівнях.

## Література

1. *Армстронг М.* Менеджмент: Методы и приемы: Пер. С 3-го англ. изд. — К.: Знання-Прес, 2006. — 876 с. — (Европейский менеджмент).
2. *Коэн. А.Р.* Курс МБА по менеджменту / Пер. с англ. — 5-е изд. — М.: Альпина Паблішерз, 2009 — 507 с.
3. *Крэм Т.* Клиенты, имеющие для Вас значение. Как построить взаимоотношения с наиболее ценными из ваших клиентов / Пер. с англ.— Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003. — 296 с.
4. *Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Д. Сондерс, В. Вонг / Пер. с англ. — 2-е евр. изд. — М.; СПб.; К.: Издат.дом «Вильямс», 1998. — 1056 с.*
5. *Регни де Феникс, Роджер Певерелли.* Финансовые услуги: перезагрузка., пер. с англ. П. Миронова. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. — 384 с.
6. *Ткаченко Л.В.* Маркетинг послуг: Підручник. — К.: Центр навчальної літератури, 2003. — 192 с.
7. USAID. Управление НКО: ставка на доверие. Советы руководителю. — СПб., 2008
8. <http://www.bank.gov.ua>
9. <http://www.hh.ua>
10. <http://www.edelman.com>
11. <http://www.nobletmedia.com>
12. <http://www.ukrstat.gov.ua>

## References

1. *Armstrong M.* Management: Metody i pryemy: Per. S 3-ho anhl. Yzd. — K.: Znannia-Pres, 2006. — 876 s. — (Evropeyskyi management).
2. *Koen. A.R.* Kurs MBA po menedzhmentu/Per. s anhl. — 5-e yzd. — M.: Alpyna Pablysherz, 2009 — 507 s.
3. *Krem T. Klyenty, ymeiushchye dlia Vas znachenye. Kak postroyt vzaymootnosheniya s naybole tsennymy yz vashykh klyentov /Per. s anhl.— Dnepropetrovsk: Balans-Klub, 2003. — 296 s.*
4. *Osnovy marketynha / F. Kotler, H. Armstronh, D. Sonders, V. Vonh. / Per. s anhl. — 2-e evr. yzd. — M.; SPb.; K.: Yzdat.dom «Vyliams», 1998. — 1056 s.*
5. *Rehny de Fenyks, Rodzher Peverelly.* Fynansovye usluhy: perezahruzka, per. s anhl. P.Myronova. — M.: Mann, Yvanov y Ferber, 2012. — 384 s.
6. *Tkachenko L.V.* Marketynh posluh: Pidruchnyk. — Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury, 2003. — 192 s.
7. USAID. Upravlenye NKO: stavka na doverye. Sovety rukovodyteliu. — SPb, 2008.
8. <http://www.bank.gov.ua>

9. <http://www.hh.ua>
10. <http://www.edelman.com>
11. <http://www.nobletmedia.com>
12. <http://www.ukrstat.gov.ua>

УДК 336.1:352

**Ламський М.Д.,**  
аспірант кафедри фінансів  
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

## **СУЧАСНИЙ СТАН І СТРУКТУРА ВИДАТКІВ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ УКРАЇНИ**

**Lamsky M.D.,**  
Postgraduate Department of Finance  
SHEI «Vadym Hetman Kyiv National  
Economic University»

### **CURRENT STATUS AND STRUCTURE LOCAL BUDGET EXPENDITURES UKRAINE**

**АНОТАЦІЯ.** Мета статті полягає у вивченні, аналізі та оцінці стану видатків місцевих бюджетів. Визначено основні напрями фінансування видатків місцевих бюджетів України. Досліджено проблеми функціонування та використання коштів місцевих бюджетів, у процесі виконання покладених повноважень на місцеві органи влади.  
**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** витрати бюджету, місцевий бюджет, фінансова децентралізація, бюджетування, орієнтоване на результат.

**ANNOTATION.** Aim of this paper is to study, analysis and assessment of local budgets. The main areas of financing of local budgets in Ukraine. The problems of operation and use of local budgets in the performance of powers to local authorities.

**KEYWORDS:** spending budget, local budget, fiscal decentralization, budgeting, results-oriented.

**Постановка проблеми.** У своєму розвитку Україна знаходиться на стадії, коли проведено достатньо реформ в економіці, а тому тепер країна може впевненіше робити подальші кроки в розробці фінансових методів і технологій на державному та місцевому рівнях. Велике значення в умовах обмеженості бюджетних ресурсів має не лише обсяг видатків з бюджету, а і оптимальність їх структури та ефективність управління ними. Проблема