

**Міністерство освіти і науки України  
Херсонська обласна державна адміністрація  
Херсонський державний аграрно-економічний університет  
Херсонський обласний центр перепідготовки та підвищення кваліфікації  
працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування,  
державних підприємств, установ і організацій  
Навчально-науковий центр «Інститут післядипломної освіти та  
дорадництва»  
Херсонська державна морська академія  
Громадська організація «Глобальний погляд»**

## **ЗБІРНИК ТЕЗ**

**IV Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції  
«Публічне управління та адміністрування  
у процесах економічних реформ»  
з дистанційною участю**

**Том I**



**11 листопада 2020 року**

**м. Херсон**

## Оргкомітет конференції

**Кирилов Юрій Євгенович** – доктор економічних наук, професор, ректор Херсонського державного аграрно-економічного університету;

**Бутрій Дмитро Степанович** – перший заступник голови Херсонської обласної державної адміністрації

**Грановська Вікторія Григорівна** – доктор економічних наук, доцент, перший проректор, проректор з науково-педагогічної роботи Херсонського державного аграрно-економічного університету;

**Аверчев Олександр Володимирович** – доктор сільськогосподарських наук, професор, проректор з наукової роботи та міжнародної діяльності Херсонського державного аграрно-економічного університету;

**Крикунова Вікторія Миколаївна** – кандидат економічних наук, декан економічного факультету Херсонського державного аграрно-економічного університету;

**Потравка Лариса Олександрівна** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування Херсонського державного аграрно-економічного університету;

**Вольська Олена Михайлівна** – доктор наук з державного управління, професор кафедри публічного управління та адміністрування Херсонського державного аграрно-економічного університету;

**Білорусов Сергій Георгійович** – кандидат технічних наук, доцент, заслужений працівник освіти України, директор Херсонського обласного центру перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій;

**Грицук Ігор Валерійович** – доктор технічних наук, професор кафедри експлуатації суднових енергетичних установок Херсонської державної морської академії;

**Булгаков Микола Петрович** – кандидат технічних наук, доцент кафедри експлуатації суднових енергетичних установок Херсонської державної морської академії;

**Абсава Людмила Олександрівна** – кандидат економічних наук, доцент, голова Громадської організації «Глобальний погляд»;

**Карташова Ольга Григорівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування Херсонського державного аграрно-економічного університету.

УДК 35: 33.021.8

Публічне управління та адміністрування у процесах економічних реформ: збірник тез доповідей IV Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції з дистанційною участю, Том I, 11 листопада 2020 р. – Херсон: ДВНЗ «ХДАУ», 2020. – 303 с.

У матеріалах конференції висвітлені передові науково-практичні результати досліджень, отримані в галузі публічного управління та адміністрування. Для студентів, аспірантів, науковців та фахівців.

© Колектив авторів, 2020

© ДВНЗ «ХДАУ», 2020

**Галат Лариса Миколаївна**

к.е.н., доцент

кафедри менеджменту та ІТ

Херсонський ДАЕУ, м. Херсон

## **МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ПРИЙНЯТТЯ ЕФЕКТИВНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

Головну роль у сучасному менеджменті відіграють ефективні управлінські рішення, які охоплюють усі сфери діяльності менеджера, починаючи з постановки задачі і завершуючи контролем за їх виконанням.

Управлінські рішення у сучасному менеджменті виконують низку функцій: спрямовану на формування цілей і завдань, координуючу та організуючу конкретні дії, мотивуючу. Процес прийняття управлінських рішень у менеджменті являє собою складний управлінський процес, який складається з низки послідовних етапів: перший етап – виявлення та усвідомлення проблеми, на цій основі формулювання завдання (робочої гіпотези); другий етап – всебічний аналіз альтернатив з урахуванням критеріїв ефективності рішення; третій етап – усвідомлений вибір управлінського рішення і організація та контроль за його виконанням.

Учасниками процесу управління виступають люди, тому соціальні відносини і відповідні соціально-психологічні методи, які їм відповідають, важливі та тісно пов'язані з іншими методами управління[1, с. 453].

В психологічному аспекті прийняття управлінського рішення розглядається як вольовий акт цілеспрямованого впливу на об'єкт управління, який набуває для цього об'єкту значення керівного мотиву до дії. Саме тому прийняття управлінських рішень – це складний управлінський процес, який відбувається під впливом не тільки об'єктивних раціональних факторів, але й суб'єктивних психологічних, таких як особистісні цінності, соціальні установки й обмеження, емоційний стан. Відсутність зв'язку між джерелом рішення та

його виконавцем, не участь у його формуванні або незгода останнього може перетворити навіть зважене, обґрунтоване рішення, в звичайну декларацію або гасло.

Для прийняття ефективного управлінського рішення у психологічному аспекті необхідно дотримуватися двох головних умов:

- особа, яка приймає рішення повинна бути компетентною і мати відповідні повноваження для прийняття рішень;

- особа, яка приймає рішення повинна враховувати інтереси усіх сторін, при цьому надати перевагу досягненню компромісу у порівнянні з досягненням максимального результату.

Отже, ефективне управлінське рішення (EP) можна подати формулою:

$EP = K * P$ , де

K – фактор якості рішення, його обґрунтованість та компетентність;

P – рівень прийняття, згоди виконавців з рішенням;

Фактори K і P знаходяться у специфічній залежності. В сучасній економіці, рішення які мають важливе значення, масштабні за розміром, потребують високого рівня сприйняття тими, які будуть їх виконувати. Це одна з найскладніших і найважливіших (в психологічному аспекті) у менеджменті, яка потребує врахування взаємодії внутрішніх та зовнішніх факторів.

До зовнішніх факторів віднесемо середовище прийняття рішення (особливості та зміст завдання, кількість, якість і повнота інформації, професійна підготовка персоналу, морально-психологічний клімат у колективі виконавців, поточний соціально-економічний стан та ін.). Внутрішній фактор (суб'єктивна детермінанта) – це індивідуальні психологічні особливості особистості менеджера, його вік, стать, освіта, досвід, психологічні установки, мотиви, харизма. Сукупність внутрішніх факторів в прийнятті рішення називають «особистий профіль рішення». На процес прийняття рішень, як зазначають низка вчених-дослідників лідерства впливають стилі управління [2, с. 491-492].

Для авторитарного стилю управління характерне зосередження усієї влади і відповідальності в руках керівника, одноосібне прийняття управлінських рішень та стримування ініціативи підлеглих. При демократичному стилі спостерігається децентралізація влади з утриманням ключових позицій у керівника, колегіальність у підготовці рішення при особистій відповідальності керівництва за прийняття рішення, делегування повноважень. Дещо інша модель управління складається при ліберальному стилі – керівник знімає з себе відповідальність на користь колективу або вищої за ієрархією установи, самоврядуванню колективу надається суворий контроль «зверху» за виконанням рішень, керівництво демонструє стриманість або відсутність ініціативи до інновацій.

Вплив внутрішніх факторів на характер рішень особливо значущі в складних, надзвичайних умовах трансформаційної економіки, в яких перебуває значна частина підприємств та організацій в Україні.

Наприклад, керівники зі слабким типом нервової системи в екстремальних ситуаціях відчують складності, тривожність, страх, і, навпаки, особи з сильним психотипом відчують емоційне піднесення урівноваженість, самовдоволеність тощо. Одні менеджери вважають, що головний фактор у прийнятті ними управлінських рішень – зовнішній, тобто, об'єктивні обставини, тому що від них залежить успіх або невдача. Інші, з «внутрішньою стратегією прийняття рішень», переконані в тому, що суттєвий вплив на їх рішення мають внутрішні фактори: вміння працювати з людьми, виявляти їх схильності та професійні переваги, мотивувати працівників, користуватися інтуїцією та інше. Досвід успішних менеджерів свідчить про те, що керівники з «внутрішньою орієнтацією» працюють більш ефективно, оскільки вони більш гнучкі, стійкі до впливів як внутрішніх так і до зовнішніх факторів.

Основні методи, які використовуються керівниками для прийняття управлінських рішень можна поділити на інтуїтивні та раціональні:

- метод оснований на інтуїції керівника, яка базується на його власному попередньому досвіді та знаннях в певній галузі діяльності, що дає можливість прийняти правильні рішення;
- метод, коли керівник у прийнятті рішень спирається на «здоровий глузд», підкріплений аргументами накопиченого ним практичного досвіду;
- метод, що базується на науково-практичному підході, який передбачає вибір оптимальних рішень на основі опрацювання значного обсягу інформації.

При використанні зазначених методів при прийнятті управлінських рішень, слід враховувати наступне. По-перше, на практиці процес прийняття рішення – це поєднання усіх перерахованих методів з урахуванням впливу як поведінкових факторів, так і умов ризику і невизначеності середовища, в якому ці рішення приймаються. По-друге, прийняття важливого управлінського рішення у багатьох випадках пов'язана з пошуком компромісу. Проблема керівника складається з вміння оцінити можливі негативні наслідки та побічні ефекти з очікуваною вигодою. В умовах зростання інформаційних потоків, розвитку демократичного управління активно впроваджується принцип консенсуса.

Консенсус – це погодження усіх спірних питань, та різних думок під час прийняття управлінських рішень. Він досягається шляхом взаємних обговорень, консультацій, опитування усіх зацікавлених осіб та груп з приводу проблем, пов'язаних з прийняттям управлінських рішень. По-третє, реалізація будь-якого управлінського рішення потребує від керівника здатності впливати на підлеглих таким чином, щоб вони не тільки розуміли його рішення, а й приймали до дії та бачили особистий інтерес при виконанні даного рішення. Крім того, слід враховувати, що за інших рівних умов люди легше сприймають позицію людини до якої мають позитивне емоційне відношення. Відтак, менеджерам необхідно оволодівати психологічними знаннями та практиками впливу на персонал організації для формування прихильності до себе підлеглих.

Таким чином, процес прийняття управлінських рішень – це мистецтво управління, яке базується на знаннях, досвіді, творчості, інтуїції менеджера.

### **Література:**

1. Мостенська Т.Л., Новак В.О., Луцький м.Г., Іленко О.В. Менеджмент: підручник. – 2-ге видання. К.; Кондор-Видавництво. 2012. 758 с.
2. Мескон М.Х. Основи менеджмента/ Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Пер. с англ. М.: Дело., 1992. С. 491-492.

**Гатченко Катерина Олександрівна**

**Фітяк Євген Миколайович**

здобувачі першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Університету державної фіскальної служби України

Групи ПБП-19-6к

Науковий керівник: к.ю.н., доцент **Мельник О.П.**

м.Ірпінь

## **ПРОБЛЕМА ПОДВІЙНОГО ОПОДАТКУВАННЯ У ПОДАТКОВІЙ СИСТЕМІ УКРАЇНИ ТА СПОСОБИ ЇЇ ПОДОЛАННЯ**

В умовах глобалізації економіки звичайним явищем стало ведення компаніями бізнесу на територіях двох і більше держав. В результаті послідовного оподаткування доходів підприємства в країні отримання доходу і в країні реєстрації (постійного місця перебування) виникає подвійне оподаткування.

Подвійне оподаткування – це оподаткування одного податкового об'єкта окремого платника одним (чи аналогічним видом) податком або збором за один і той же період [1, с. 593].