

8. Вітчизняна індустрія дитячого харчування: сучасний стан та перспективні напрями розвитку [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.nubir.edu.ua/node/6391>.

9. Офіційний сайт Міністерства аграрної політики та продовольства України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://minagro.gov.ua>.

10. Про дитяче харчування : Закон України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/142-16>.

11. Ринок дитячого харчування в Україні / [О.В. Печенога, Т.П. Нагайцева, Ю.І. Кішак] // Харчовик. – 2012. – № 5.

12. Вітчизняна індустрія дитячого харчування: сучасний стан та перспективні напрями розвитку [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.nubir.edu.ua/node/6391>.

УДК 336.1.07

Гордей О.Д.,

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри фінансів,

Університет державної фіскальної служби України

Яросіченко П.В.,

магістрант,

*Навчально-науковий інститут фінансів, банківської справи
Університету державної фіскальної служби України*

ІНСТИТУЦІЙНИЙ РОЗВИТОК АНТИКОРУПЦІЙНОЇ СИСТЕМИ В УКРАЇНІ

Гордей О.Д., Ярославиченко П.В. Інституційний розвиток антикорупційної системи в Україні. Стаття присвячена реформуванню системи антикорупційних інституцій України. Проведено аналіз прямих витрат держави на боротьбу з корупцією. В основу дослідження покладено загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, застосовано методи аналізу та синтезу, систематизації та узагальнення. Досліджено особливості динаміки та структури видатків антикорупційних органів, а також проведено їх групування за ознакою спеціалізації. Стаття може бути застосована для аналізу фінансової сторони діяльності сучасних антикорупційних інституцій та загалом для окреслення поточного та перспективного механізму вітчизняної антикорупційної системи.

Ключові слова: інституції, фінансове забезпечення, корупція, реформа, бюджет, антикорупційна система.

Гордей О.Д., Ярославиченко П.В. Институциональное развитие антикоррупционной системы в Украине. Статья посвящена реформированию системы антикоррупционных институтов Украины. Проведен анализ прямых расходов государства на борьбу с коррупцией. В основу исследования положены общенаучные и специальные методы исследования, применены методы анализа и синтеза, систематизации и обобщения. Исследованы особенности динамики и структуры расходов антикоррупционных органов, а также проведена их группировка по признаку специализации. Статья может быть применена для анализа финансовой стороны деятельности современных антикоррупционных институтов и в целом для определения текущего и перспективного механизма отечественной антикоррупционной системы.

Ключевые слова: институты, финансовое обеспечение, коррупция, реформа, бюджет, антикоррупционная система.

Hordei O.D., Yarosichenko P.V. Institutional development of the anticorruption system in Ukraine. The article is devoted to the reformation of the system of anticorruption institutions of Ukraine. The analysis of direct expenditures of the state for combating corruption is carried out. The research was based on general scientific and special research methods, methods of analysis and synthesis, systematization and generalization were applied. The peculiarities of the dynamics and structure of expenditures of anticorruption bodies were investigated and their grouping on the basis of specialization was conducted. The article can be used to analyze the financial side of the work of modern anticorruption institutions and in general to outline the current and future mechanism of domestic anticorruption systems.

Key words: institutions, financial support, corruption, reform, budget, anticorruption system.

Постановка проблеми. У жовтні 2014 року із прийняттям низки антикорупційних законів в Україні почалось найбільш масштабне реформування антикорупційної системи. За останні три роки було створено

та реформовано низку антикорупційних органів. Отже, важливим є з'ясування того, які ж існують інституції, які функції вони виконують і який обсяг фінансування з державного бюджету виділяється для підтримки їх

функціонування. Суттєвими для з'ясування особливостей бюджетного фінансування антикорупційної системи є дослідження тенденцій змін у фінансуванні, а також напрямів перерозподілу фінансових ресурсів. Необхідним є визначення достатності наявного інституційного забезпечення в контексті задоволення високих суспільних очікувань від нової антикорупційної системи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання протидії корупції загалом досліджувалися багатьма зарубіжними та вітчизняними вченими. До аналізу цих проблем зверталися в своїх публікаціях такі економісти і юристи, як, зокрема, О.С. Бадалова, Т.В. Бельська, І.О. Мазур, С.М. Клімова, Т.В. Ковальова, М.І. Флейчук, А.В. Волошенко, О.В. Шепотило. Проте неможливо стверджувати, що завдяки популярності та актуальності цієї тематики вона є повністю розкритою, особливо гостро постає проблема відсутності наукових робіт з аналізу діяльності нових антикорупційних інституцій.

Формулювання цілей статті. Основна мета статті полягає у характеристиці елементів сучасної системи антикорупційних інституцій України. Відповідно до поставленої мети визначені такі завдання:

- виокремити особливі специфічні функції елементів оновленої антикорупційної системи;
- проаналізувати динаміку прямих видатків, що виділяються з державного бюджету;
- запропонувати шляхи підвищення задоволення суспільних очікувань від діяльності антикорупційної системи в Україні.

Виклад основного матеріалу. Проаналізувавши інституціональну структуру вітчизняної антикорупційної системи, вважаємо за доцільне розподілити інституції на такі три групи: спеціалізовані, суміжні, у процесі створення.

До першої групи відносяться органи, які займаються виключно антикорупційною діяльністю та є автономними.

Національне антикорупційне бюро України (НАБУ). НАБУ – це перший орган, створений для боротьби з корупцією. Національне бюро було створено Президентом України 16 квітня 2015 року. Того ж дня директором Бюро став Артем Ситник [1]. Створення Бюро було програмним пунктом коаліційної угоди парламентської більшості і вимогою Міжнародного валютного фонду. Подібні структури існують в США, Польщі, Франції, Сінгапурі, Ізраїлі, Індії. Відповідно до закону детективи Національного антикорупційного бюро здійснюють досудове розслідування злочинів, якщо сума неправомірної вигоди перевищує 500 мінімальних зарплат. Сьогодні це 1,6 млн. гривень. Агентство складається з центрального і семи територіальних управлінь, які є юридичними особами публічного права. Гранична чисельність НАБУ становить 700 осіб, зокрема не більше 200 осіб командного складу. Контроль за діяльністю Національного бюро здійснюється Комітетом Верховної Ради з питань боротьби з організованою злочинністю і корупцією.

Наступною спеціалізованою інституцією є Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК). НАЗК має попереджувальну функцію з перевірки декларацій державних службовців і стилю їх життя, розкриття будь-якої інформації про факти корупції або зловживання посадою. На відміну від НАБУ, головна

мета НАЗК пов'язана з діяльністю не тільки високопосадовців, але й усіх чиновників України. Відповідно до закону вони повинні фіксувати в декларації будь-яке майно, вартість якого перевищує 100 мінімальних зарплат. НАЗК також перевіряє і фінансові потоки політичних партій. Відповідно до закону кожного року вони зобов'язані надати звіт агентству. Створення Національного агентства було передбачено Законом України «Про запобігання корупції», ухваленим 14 жовтня 2014 року. Закон набув чинності 26 квітня 2015 року. З 28 березня 2016 року НАЗК очолює Наталія Корчак. Запуск роботи антикорупційного агентства є одним з вимог Європейського Союзу щодо безвізового режиму з Україною. НАЗК несе відповідальність перед Верховною Радою і є підзвітним Кабінету Міністрів України. Нині агентство складається з 4 членів, хоча законом передбачено 5. Штат антикорупційного органу становить 311 осіб.

Ще однією інституцією, що входить до першої групи, є Національне агентство України з питань виявлення, розшуку та управління активами, отриманими від корупційних та інших злочинів. У лютому 2016 року Кабінет Міністрів прийняв Постанову про створення Агентства з розшуку активів. Це було одним з критеріїв виконання Україною Плану дій щодо лібералізації візового режиму з ЄС. Національне агентство з розшуку активів не є класичним органом з боротьби з корупцією, оскільки займається переважно конфіскованими засобами «режиму Януковича», але є спеціалізованим, тому і віднесено до першої групи. 28 листопада 2016 року Агентство з розшуку активів очолив Антон Янчук. Відповідно до закону Національне агентство підзвітне Верховній Раді, підконтрольне і відповідальне перед Кабінетом Міністрів України. Профільний закон був ухвалений ще в листопаді 2015 року. Відповідно до закону Агентство управляє корпоративними правами та іншим майном, на яке накладено арешт з метою збереження його вартості з урахуванням подальшої конфіскації [2].

До другої групи змішаних інституцій відносяться ті з них, для яких антикорупційна діяльність є лише однією з функцій та які є частиною більшої структури. Це Генеральна прокуратура України в особі Спеціалізованої антикорупційної прокуратури (САП).

Антикорупційну прокуратуру іноді помилково вважають окремим органом влади, хоча вона фактично є структурним підрозділом Генеральної прокуратури України. Цей підрозділ є дуже значимим, але, оскільки він не є відокремленим від прокуратури, він був віднесений до другої групи. САП була створена наказом генерального прокурора України Віктора Шокіна від 22 вересня 2015 року. 1 грудня 2015 року її очолив Назар Холодницький. Керівник Спеціалізованої антикорупційної прокуратури підпорядковується безпосередньо генеральному прокурору України, будучи його заступником за посадою. Як і звичайна прокуратура, САП підтримує державне обвинувачення в судах. Щоправда, це стосується лише корупційних справ, які веде НАБУ. Також закон покладає на САП нагляд за дотриманням законів під час проведення оперативно-розшукової діяльності детективами НАБУ. Попри спеціальний статус, з огляду на вищесказане та особливості формування кадрів інституції її не можна віднести до першої групи пріоритетні до того часу, поки не почне функціонувати ДБР

та прокуратура буде виконувати лише функцію нагляду. Як і створення НАЗК, створення САП тісно пов'язано з перспективами візової лібералізації між Україною та Європейським Союзом.

Наступні змішані інституції – це Міністерство внутрішніх справ України та Національна поліція.

Оскільки ці органи не є спеціалізованими на виконання антикорупційної діяльності, прямо оцінити їх витрати на боротьбу з корупцією неможливо. Проте до таких витрат МВС можна віднести виконання бюджетної програми «Наукове та інформаційно-аналітичне забезпечення заходів з боротьби з організованою злочинністю і корупцією». Як зазначають у міністерстві, вказана бюджетна програма втілена з метою запобігання і припинення правопорушень, забезпечення громадського порядку, свобод та інтересів громадян, організаційно-розшукової діяльності [3].

18 січня 2017 року для боротьби з корупцією в поліції було створено спеціальну комісію з оцінки корупційних ризиків та моніторингу виконання антикорупційної програми Національної поліції України. Очолив її один з кандидатів на посаду голови Національної поліції Костянтин Бушуєв. Але, оскільки окремої бюджетної програми немає, оцінити витрати поліції на протидію корупції неможливо.

Також змішаною інституцією є Служба безпеки України (СБУ). СБУ є найстарішим органом України в боротьбі з корупцією. Відділення «К», яке і відповідало за цей напрям, було створено ще 13 січня 1992 року. Однак недовіркою СБУ є дуже широка спеціалізація відділу. Крім корупції, відділ «К» займається контрабандою і міжнародним наркобізнесом, транснаціональною організованою злочинністю, торгівлею людьми і нелегальною міграцією.

Отже, існує проблема оцінки витрат, до яких можна віднести лише виконання бюджетної програми «Забезпечення заходів спеціальними підрозділами по боротьбі з організованою злочинністю та корупцією Служби безпеки України». Тому фактичні видатки цієї інституції на таку діяльність можуть бути суттєво вищими. Також працівники цієї інституції мають низький рівень оплати праці, що призводить до відтоку кадрів та підвищених корупційних ризиків чинних працівників. З огляду на такий стан речей доцільно підвищити рівень оплати праці кадрів, починаючи з рядових працівників, або ж йти по шляху нівелювання впливу СБУ на суспільно-економічну систему.

Третьою групою інституцій є ті, які перебувають у процесі створення та нині ще не функціонують. Це антикорупційні суди.

Створення антикорупційних судів передбачено Законом України «Про судоустрій і статус суддів», який було ухвалено 2 червня 2016 року. Згідно зі ст. 17 Закону для розгляду окремих категорій справ у системі судоустрою діють вищі спеціалізовані суди. Закон виділяє два види таких судів: Вищий антикорупційний суд і Вищий суд з питань інтелектуальної власності. Очікується, що антикорупційні суди розглядатимуть справи, якими займається Спеціалізована антикорупційна прокуратура. Керівник “Transparency International Україна” Ярослав Юрчишин вважає, що початок 2018 року є оптимальним часом для запуску антикорупційних судів. У Законі України «Про Державний бюджет України на 2017 рік» передбачені видатки

на Вищий антикорупційний суд, вони можуть бути зараховані до витрат на антикорупційну діяльність.

Крім того у процесі створення перебувають й інші близькі до антикорупційних інституції. Зокрема, Державне бюро розслідувань (ДБР) – правоохоронний орган України, створення якого передбачено Кримінальним процесуальним кодексом України у термін до 20 листопада 2017 року [4]. Ідеологія відомства полягає в тому, що воно буде розслідувати кримінальні провадження, в яких фігурують правоохоронці, судді і найвищі службовці (від міністрів до начальників Головного управління). ДБР остаточно візьме на себе функцію досудового (попереднього) слідства від прокуратури. Остання займається слідством з 1996 року на тимчасовій основі відповідно до п. 9 Перехідних положень Конституції України; Закон України «Про Державне бюро розслідувань», прийнятий 12 листопада 2015 року, підписаний Президентом 14 січня 2016 року [5], набув чинності 1 березня 2016 року.

Також передбачено створення Служби фінансових розслідувань (СФР) – правоохоронної організації у сфері охорони економічної безпеки держави, що створюється урядом України. Метою є протидія економічним злочинам. Нині ні ДБР, ні СФР не можна прямо віднести до антикорупційних органів, проте спостерігаємо процес їх створення та визначення повноважень.

Окрім перерахованих вище суб'єктів, у формуванні та реалізації державної антикорупційної політики традиційно беруть участь такі інституції:

1) Національна рада з питань антикорупційної політики (Національна рада), що відповідає за здійснення системного моніторингу стану запобігання і протидії корупції в Україні, ефективності реалізації антикорупційної стратегії, заходів, яких вживається для запобігання і протидії корупції та подання Президентові пропозицій щодо поліпшення координації між суб'єктами, що здійснюють заходи у сфері запобігання та протидії корупції; склад Ради, як рекомендовано GRECO, має бути сформовано на паритетних засадах між владою та неурядовими організаціями;

2) Верховна Рада України, що здійснює свою діяльність через схвалення та коригування антикорупційної стратегії, проведення щорічних парламентських слухань з теми антикорупційної політики, затвердження щорічної доповіді щодо стану справ з корупцією;

3) Кабінет Міністрів України, що здійснює свою діяльність за рахунок схвалення державної програми з реалізації антикорупційної стратегії, коригування її за результатами парламентських слухань щодо стану справ з корупцією, затвердження проекту національної доповіді про стан справ з корупцією.

Таким чином, в Україні створено достатні законодавчі передумови та інституційну систему для розбудови ефективного державного механізму запобігання та протидії корупції.

Проведемо аналіз витрат перерахованих вище інституцій відповідно до наявної в загальному доступі інформації. Оскільки більшість з них не є спеціалізованими на здійснення антикорупційної діяльності та здійснюють її разом з іншими функціями, оцінити їх прямі видатки неможливо. Так, немає можливості оцінити витрати таких інституцій, як Національна рада з питань антикорупційної політики, Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України, Міністерство внутріш-

ніх справ України у частині витрат Національної поліції України, оскільки такі видатки ніяк не виокремлено із загальних, а зарахування загальних чи їх частини, на нашу думку, було б грубою методичною помилкою. Інституції мають різний рівень прозорості своїх витратків, тому для аналізу їх загальних сум та базової структури вважаємо доцільним використання даних державного бюджету за відповідні роки, оскільки це єдиний документ, в якому відображено такі дані всіх інституцій (табл. 1).

У період 2014–2017 років видатки стрімко зростали. Так, у 2017 році вони у 87 разів більші, ніж у 2014 році. Основною причиною є те, що 2014 рік був початком створення інституцій, а фактично вони почали діяти у 2015–2016 роках. Порівняно з 2016 роком, коли здійснювалися видатки на всі наявні нині інституції, крім Антикорупційних судів, у 2017 році загальні видатки зросли на 42%. Таким чином, можна стверджувати, що Україна з року в рік нарощує свої антикорупційні

видатки. Зауважимо, що відображені вище суми відносяться до прямих витратків.

Найбільш витратними є НАБУ, НАЗК та САП. Причому є очевидною тенденція до щорічного нарощення витратків на ці відомства. Так, видатки на НАЗК у 2017 році заплановані на 24% більшими, ніж у 2016 році, а в НАБУ за цей же період спостерігається зростання бюджету на 58%.

Проаналізуємо загальну структуру витратків антикорупційних відомств у 2016–2017 роках, оскільки лише з цього періоду їх більшість почала повноцінно функціонувати. Видатки розподілені на дві групи: видатки споживання та видатки розвитку, але для кращого відображення напрямів споживання розділимо їх на такі підгрупи, як оплата праці, комунальні послуги та енергоносії, інше споживання (рис. 1, 2).

Загалом у 2016 та 2017 роках структура витратків відомств була подібною. Видатки споживання суттєво переважають видатки розвитку, які взагалі є не у всіх

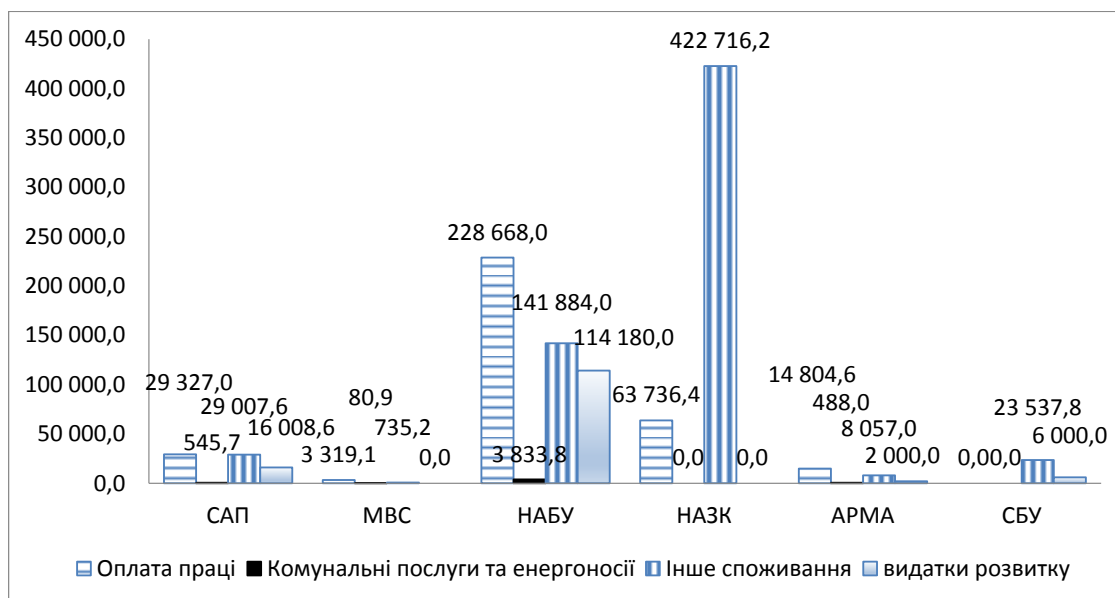


Рис. 1. Структура витратків антикорупційних відомств у 2016 році

Джерело: складено на основі [6; 7; 8; 9]

Таблиця 1

Загальна сума витратків Державного бюджету України на антикорупційну діяльність уповноважених інституцій у 2014–2017 роках (тис. грн.)

Антикорупційний інститут	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік
Національне антикорупційне бюро України (НАБУ)	0,0	247 882,0	488 565,8	773 556,8
Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК)	0,0	0,0	486 452,6	605 287,7
Національне агентство України з питань виявлення, розшуку та управління активами, отриманими від корупційних та інших злочинів	0,0	0,0	25 349,6	42 333,7
Спеціалізована антикорупційна прокуратура (САП)	0,0	0,0	74 888,9	119 426,7
СБУ «Забезпечення заходів спеціальними підрозділами по боротьбі з організованою злочинністю та корупцією Служби безпеки України»	15 299,4	не виокремлено	29 537,8	31 129,1
МВС «Наукове та інформаційно-аналітичне забезпечення заходів по боротьбі з організованою злочинністю і корупцією»	3 569,0	4 189,0	4 135,0	4 138,9
Антикорупційні суди («Вищий антикорупційний суд» (ВАС))	0,0	0,0	0,0	2 912,3
Загальні витрати антикорупційних інституцій (тис. грн.)	18 868,4	252 071,0	1 108 929	1 578 785,2

Джерело: складено на основі [6; 7; 8; 9]

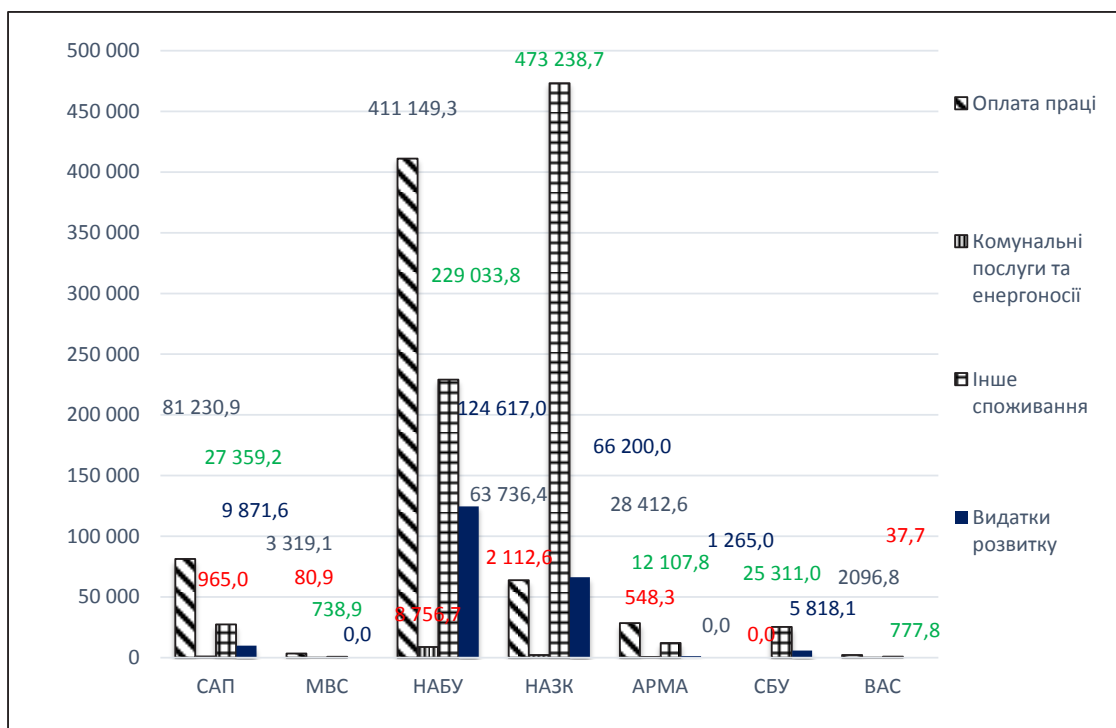


Рис. 2. Структура видатків антикорупційних відомств у 2017 році

Джерело: складено автором на основі [6; 7; 8; 9]

інституцій. Видатки МВС та СБУ мають сталу структуру, що свідчить про відсутність реформ в антикорупційній діяльності цих відомств. Суттєве зростання статті «Оплата праці» спостерігається у САП, АРМА та НАБУ у 2,8, 2 та 1,8 разів відповідно. Ці інституції в цей час проводили набір кадрів, тому таке зростання є закономірним. Вищий антикорупційний суд (ВАС) має бюджет лише з 2017 року, в нього закладено 2 096 тис. грн. на оплату праці та 37,7 тис. грн. на комунальні послуги, відповідно до чого можна зробити висновок, що за бюджетним планом він має почати свою роботу у 2017 році.

Певною аномалією є значення інших видатків споживання у НАЗК як у 2016 році, так і у 2017 році, оскільки на обох графіках воно є максимальним, а також багатократно перевищує видатки на інші напрями. Причиною цього є те, що до функцій НАЗК відносяться нагляд за джерелами фінансування політичних партій та перевірка наявності підстав фінансування партій з бюджету. Саме для здійснення цієї діяльності передбачена стаття їх бюджету «Фінансування статутної діяльності політичних партій», для реалізації якої органом було отримано у 2016 році 391 032,3 тис. грн., а також 442 399,4 тис. грн. у 2017 році. Саме ці кошти і складають більшість значної суми інших витрат. Фактично ж НАЗК займається прирахуванням цих коштів політичним партіям за наявності для того відповідних

підстав та в межах, встановлених Законом України «Про політичні партії в Україні» [10].

Висновки. В Україні з 2014 року створена нова система антикорупційних інституцій, кількість яких зростала з кожним роком, а водночас і їх видатки. Більшість уповноважених на боротьбу з корупцією органів має відносно відкритий бюджет, що дає змогу оцінити загальні прямі державні видатки. Водночас низка інституцій, які виконують таку функцію суміжно з іншими, жодним чином не виокремлює своїх видатків на неї. Основні та найбільш витратні інституції, а саме НАБУ, НАЗК та САП, публікують на своїх офіційних сайтах звітність, проте її повнота та зручність вимагають покращення. Проблематика зручності полягає в тому що документи публікуються у форматі сканованих документів, іноді низької якості, що суттєво ускладнює аналіз такої звітності. Загалом проаналізовані інституції отримують з бюджету суттєві фінансові ресурси, їх працівники отримують одні з найвищих серед державних службовців заробітні плати, на формування їх матеріально-технічної бази витрачаються суттєві кошти, одночасно з отриманням ними різної матеріальної допомоги від міжнародних організацій. Тому тільки підвищення результативності діяльності антикорупційної системи приведе до задоволення суспільних очікувань та передбачень міжнародного співтовариства.

Список використаних джерел:

1. Про Національне антикорупційне бюро України : Закон України від 14 жовтня 2014 року № 1698-VII // Відомості Верховної Ради України. – 2014. – Редакція від 5 січня 2017 року, підстава № 1798-19.
2. Про Національне агентство України з питань виявлення, розшуку та управління активами, одержаними від корупційних та інших злочинів : Закон України від 10 листопада 2015 року № 772-VIII // Голос України. – 2015. – № 233.

3. Наукове та інформаційно-аналітичне забезпечення заходів з боротьби з організованою злочинністю і корупцією // Радіо Свобода. – 2016 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.radiosvoboda.org/a/news/28362094.html>.
4. Кримінальний процесуальний кодекс України : Кодекс України від 13 квітня 2012 року № 4651-VI // Офіційний вісник України. – 2012. – № 68.
5. Про Державне бюро розслідувань : Закон України від 12 листопада 2015 року № 794-VIII // Відомості Верховної Ради (ВВР). – 2016. – Редакція від 5 січня 2017 року, підстава № 1798-19.
6. Про Державний бюджет України на 2014 рік : Закон України від 16 січня 2014 року № 719-VII // Відомості Верховної Ради (ВВР). – 2014. – № 9.
7. Про Державний бюджет України на 2015 рік : Закон України від 28 грудня 2014 року № 80-VIII // Відомості Верховної Ради (ВВР). – 2015. – № 5.
8. Про Державний бюджет України на 2016 рік : Закон України від 25 грудня 2015 року № 928-VIII // Відомості Верховної Ради (ВВР). – 2016. – № 5.
9. Про Державний бюджет України на 2014 рік : Закон України від 21 грудня 2016 року № 1801-VIII // Відомості Верховної Ради (ВВР). – 2017. – № 3.
10. Про політичні партії в Україні : Закон України від 5 квітня 2001 року № 2365-III // Відомості Верховної Ради (ВВР). – 2001. – № 23.

УДК 65:658.3

Задорожна Л.М.,
кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки і менеджменту,
Вінницький соціально-економічний інститут
Університету «Україна»

СИТУАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО І ТАКТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Задорожна Л.М. Ситуаційний менеджмент в системі стратегічного і тактичного управління діяльністю підприємства. У статті виділено основні завдання ситуаційного менеджменту в системі стратегічного і тактичного управління діяльністю підприємства. Висвітлено практичне значення ситуаційного менеджменту. Представлено види стратегій у ході формування системи моделей управлінських ситуацій. Охарактеризовано елементи системи управління підприємства. Виділено дві універсальні характеристики, за якими може оцінюватися кожна ситуація управління співробітниками. Запропоновано модель ситуаційного лідерства або ситуаційного керівництва співробітниками.

Ключові слова: управління, ситуаційний менеджмент, стратегія, планування, стратегія управління, тактика управління, ситуаційна стратегія, стратегія та тактика ситуаційного менеджменту, модель.

Задорожная Л.М. Ситуационный менеджмент в системе стратегического и тактического управления деятельностью предприятия. В статье выделены основные задачи ситуационного менеджмента в системе стратегического и тактического управления деятельностью предприятия. Освещено практическое значение ситуационного менеджмента. Представлены виды стратегий в ходе формирования систем моделей управленческих ситуаций. Охарактеризованы элементы системы управления предприятия. Выделены две универсальные характеристики, по которым может оцениваться каждая ситуация управления сотрудниками. Предложена модель ситуационного лидерства или ситуационного руководства сотрудниками.

Ключевые слова: управление, ситуационный менеджмент, стратегия, планирование, стратегия управления, тактика управления, ситуационная стратегия, стратегия и тактика ситуационного менеджмента, модель.

Zadorozhna L.M. Situational management in the system of strategic and tactical management of the enterprise activity. The article presents the main tasks of situational management in the system of strategic and tactical management of the company. The practical significance of situational management is highlighted. The types of strategies are presented in the course of forming a system of models of managerial situations. The elements of the enterprise management system are described. Two universal characteristics are distinguished, which can be evaluated by each situation of employee management. A model of situational leadership or situational guidance by employees is offered.

Key words: management, situational management, strategy, planning, management strategy, tactics of management, situational strategy, strategy and tactics of situational management, model.

Постановка проблеми. Найефективнішим стилем в сучасному світі, що швидко змінюється, є ситуаційний менеджмент, орієнтований на реальність.

Особливістю діяльності менеджера в сучасних умовах є його здатність реалізовувати цілі управління, які постійно змінюються. Це можна забезпечити