

**Вищий навчальний заклад  
«Університет економіки та права «КРОК»**

**ВЧЕНІ ЗАПИСКИ  
УНІВЕРСИТЕТУ «КРОК»**

**Фахове видання**

**Випуск №3 (59)**

**Київ – 2020**

ISSN (Print) 2307-6968  
ISSN (Online) 2663-2209  
DOI: 10.31732/2663-2209-2020-59

ББК 65я5  
В-90

*Відповідно до наказу Міністерства освіти і науки України №886 від 02.07.2020 р.  
збірник наукових праць "Вчені записки Університету "КРОК" включено до  
Переліку наукових фахових видань України, категорія "Б"*

***Міжнародні бази та каталоги, які індексують видання:***

- Index Copernicus;
- Google Scholar;
- SIS (Scientific Indexing Services);
- ISI (International Scientific Indexing);
- Academic Resource Index ResearchBib;
- Ulrichsweb Global Serials Directory;
- PKP Index;
- Eurasian Scientific Journal Index;
- OUCI (Open Ukrainian Citation Index);
- Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського.

**Вчені записки Університету «КРОК» : зб. наук. праць. Київ :  
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2020. Вип. №3 (59). 249 с.**

У п'ятдесят дев'ятому випуску зібрані статті науковців ВНЗ «Університету економіки та права «КРОК», інших закладів вищої освіти, науково-дослідних установ України, підготовлені за результатами їх наукової роботи. Розраховано на викладачів закладів вищої освіти, аспірантів, магістрів, фахівців-практиків у сфері економічної теорії, фінансів, обліку і аудиту, міжнародної економіки, економіки підприємства, менеджменту і маркетингу, економічної безпеки.

*Рекомендовано до друку Вченою радою  
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»  
(протокол №2 від 29 жовтня 2020 року)*

*Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації  
серія КВ № 17174-5944ПР від 18.11.2010 р.*

**Головний редактор:**

***Мігус І.П.***

доктор економічних наук, професор,  
проректор з наукової роботи,  
професор кафедри управління фінансово-економічної  
безпеки, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»,  
Київ, Україна

**Відповідальний секретар:**

***Коваль Я.С.***

кандидат наук з державного управління, доцент  
кафедри управління фінансово-економічної  
безпеки, ВНЗ «Університет економіки та права  
«КРОК», Київ, Україна

**Редакційна колегія:**

***Лантєв С.М.***

кандидат економічних наук, професор,  
ректор, Університет «КРОК», Київ, Україна

***Алькема В.Г.***

доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри управлінських технологій, ВНЗ  
«Університет економіки та права «КРОК», Київ, Україна

***Акімов О.О.***

доктор наук з державного управління, доцент, заслужений  
економіст України, начальник відділу правового  
забезпечення, Національна служба посередництва і  
примирення, Київ, Україна

***Акімова Л.М.***

доктор наук з державного управління, професор, професор  
кафедри фінансів та економічної безпеки, Національного  
університету водного господарства та природокористування,  
Рівне, Україна

***Андрієнко В.М.***

доктор економічних наук, професор, директор Державного  
підприємства зовнішньоекономічної діяльності  
"УКРІНТЕРЕНЕРГО", Київ, Україна

***Брадул О.М.***

доктор економічних наук, професор, декан факультету  
економіки та управління бізнесом, професор кафедри обліку,  
оподаткування, публічного управління та адміністрування  
«Криворізький національний університет», Кривий Ріг,  
Україна

***Грушко В.І.***

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри  
національної економіки та фінансів,  
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», Київ,  
Україна

***Денисенко М.П.***

доктор економічних наук, професор, професор кафедри  
бізнес-економіки та туризму, Київський національний  
університет технологій та дизайну, Київ, Україна

***Едгар Сіка***

доктор економічних наук, професор кафедри економіки,  
декан економічного факультету,  
Університет Фоджа, Італія

***Захаров О.І.***

кандидат економічних наук, професор, завідувач кафедри  
управління фінансово-економічною безпекою, ВНЗ  
«Університет економіки та права «КРОК», Київ, Україна

***Кавун С.В.***

доктор економічних наук, професор,  
ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна академія управління  
персоналом», Київ, Україна

***Копитко М.І.***

доктор економічних наук, професор, професор кафедри  
менеджменту, Львівський державний університет  
внутрішніх справ, Львів, Україна

***Ляшенко О.М.***

доктор економічних наук, професор, професор кафедри  
управлінських технологій, директор Інституту менеджменту  
та освіти дорослих, ВНЗ «Університет економіки та права  
«КРОК», Київ, Україна

***Мельничук Д.П.***

доктор економічних наук, професор кафедри економічної  
безпеки, публічного управління та адміністрування  
Державний університет «Житомирська політехніка»,  
Житомир, Україна

***Паращенко Л.І.***

доктор наук з державного управління, кандидат  
педагогічних наук, професор, професор кафедри  
управлінських технологій, Відмінник освіти України,  
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», Київ,  
Україна

***Петрова І.Л.***

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри  
маркетингу та поведінкової економіки,  
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», Київ,  
Україна

***Радіонова І.Ф.***

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри  
теоретичної та прикладної економіки, ВНЗ «Університет  
економіки та права «КРОК», Київ, Україна

***Рокоча В.В.***

доктор економічних наук, професор кафедри міжнародних  
економічних відносин, ВНЗ «Університет економіки та  
права «КРОК», Київ, Україна

***Терехов В.І.***

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри управлінських технологій,  
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», Київ,  
Україна

***Токар В.В.***

доктор економічних наук, професор, професор кафедри  
міжнародних фінансів, Київський національний  
економічний університет імені Вадима Гетьмана,  
Київ, Україна

***Чирва О.Г.***

доктор економічних наук, професор, професор кафедри  
маркетингу, Уманський державний педагогічний  
університет імені Павла Тичини,  
Умань, Україна

***Шепелюк В.А.***

кандидат економічних наук, доцент, ст. викладач кафедри  
обліку, оподаткування, публічного управління та  
адміністрування, Криворізький національний університет  
Кривий Ріг, Україна

## ЗМІСТ

### РОЗДІЛ 1. ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДУМКИ

- Колядич О.І., Другова Є.В.* Аналіз моделей ринку праці: світовий досвід для України 8

### РОЗДІЛ 2. МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

- Аулін О.А.* Сек'юритизація ісламу в державній політиці Франції та Німеччини: досвід для України 16

### РОЗДІЛ 3. ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

- Андрєєва В.А.* Фінансування девелоперських проектів як механізм функціонування ринку нерухомості 24
- Єрохін К.Я.* Lean підхід до організації роботи фінансового департаменту 30

### РОЗДІЛ 4. ОБЛІК, АУДИТ ТА ОПОДАТКУВАННЯ

- Гойло Н.В.* Організація роботи служби внутрішнього аудиту на основі ризик-орієнтованого підходу 38
- Брадун О.М., Адамовська В.С., Шепелюк В.А.* Перспективи впровадження електронний кабінет платника податків – Дія 46

### РОЗДІЛ 5. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

- Астаф'єва К.О., Адамовська В.С.* Стратегія управління ментальним здоров'ям за дистанційної роботи працівників державних установ та суб'єктів господарювання 52
- Лук'янчук П.Х.* Тенденції розвитку профспілкового контролю в розвинених країнах світу 60
- Левченко А.В., Пуліна Т.В.* Соціальний проект як рекламна технологія органів публічної влади 67
- Фіданян О.Г.* Моделі реалізації дистанційного навчання у закладах загальної середньої освіти 74
- Шановал О.В.* Деякі теоретичні аспекти управління корпоративними знаннями у вищих навчальних закладах 82
- Шестаковська Т.Л., Яровой Т.С.* Управління інтелектуальним капіталом країни: світовий досвід та вітчизняні реалії 89

### РОЗДІЛ 6. МЕНЕДЖМЕНТ ТА МАРКЕТИНГ

- Абдалхард Алі* Напрями реформування вищої освіти в Лівії 97

|  |     |
|--|-----|
| <i>Денисенко М.П., Бреус С.В.</i> Сучасний стан розвитку туристичної сфери у контексті управління готельним бізнесом                             | 113 |
| <i>Євченко М.С., Белова О.І.</i> Особливості впровадження інклюзивних ресурсних центрів в Україні  | 119 |
| <i>Каюмова О.Ф., Сєдашова О.А.</i> Роль медіації в регулюванні конфліктів в сімейному бізнесі  | 126 |
| <i>Матат В.В.</i> Можливості застосування медіації у системі управління корпоративними конфліктами   | 134 |
| <i>Правдивець О.М., Холін В.М.</i> Методика підготовки адміністраторів органів адміністрування єдиного державного реєстру військовозобов'язаних  | 143 |
| <i>Солоненко І.М., Сабліна Л.В., Єна А.І.</i> Наукові засади перебудови управління та фінансування у сфері охорони здоров'я                      | 155 |
| <i>Сумець О.М., Алькема В.Г.</i> Управлінська проблема вибору закладу для проведення клінічних досліджень  | 165 |
| <i>Таха Мохамед Дааб</i> Процеси, пов'язані із застосуванням колективних моделей ризику  | 175 |
| <i>Удовенко А.Ю.</i> Система докторської освіти в Україні в контексті сучасних тенденцій розвитку європейського освітнього та наукового простору | 186 |

## РОЗДІЛ 7. ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ

|  |     |
|--|-----|
| <i>Дмитренко В.І.</i> Стратегічний аналіз розвитку підприємств будівельної галузі                                    | 199 |
| <i>Лаглер К., Богуславська С.І.</i> Формування інвестиційної привабливості економіки регіону                         | 207 |
| <i>Круль К.Я.</i> Управління проектами агропромислового комплексу з урахуванням взаємодії ментальності стейкхолдерів | 214 |
| <i>Радченко А.А., Підвальна О.Г.</i> Організування малого бізнесу в аграрній сфері регіону                           | 224 |

## РОЗДІЛ 8. ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ДЕРЖАВИ ТА СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

|  |     |
|--|-----|
| <i>Грабчук О.В., Супрунова І.В.</i> Фінансування тероризму: нові виклики та загрози державній безпеці, напрями удосконалення державного управління | 236 |
|--|-----|

## РОЗДІЛ 9. ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ

|  |     |
|--|-----|
| <i>Петрова І.Л.</i> Ризик-орієнтоване управління як соціальна інновація у забезпеченні економічної безпеки | 243 |
|--|-----|

## CONTENT

### CHAPTER 1. ECONOMIC THEORY AND HISTORY OF ECONOMIC THOUGHT

- Kolyadich O., Drugova E.* Analysis of labor market models: world experience for Ukraine 8

### CHAPTER 2. INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

- Aulin O.* Political activism in Islam as an important factor of strategic communications with Muslim countries 16

### CHAPTER 3. FINANCE, BANKING AND INSURANCE

- Andrieieva V.* Development projects financing as a real estate market functioning mechanism 24  
*Yerokhin K.* Lean approach to the organization of the financial department 30

### CHAPTER 4. ACCOUNTING, AUDIT AND TAXATION

- Goilo N.* Organization of the international audit service's work based on a risk-based 38  
*Bradul A., Adamovska V., Shepeliuk V.* Prospects for implementing the taxpayer's E-cabine 46

### CHAPTER 5. PUBLIC MANAGEMENT AND ADMINISTRATION

- Astafieva K., Adamovska V.* Strategy for managing the mental health of state institutions and entities' employees in remote-work environment 52  
*Lukyanchuk P.* Trends in trade union control in developed countries 60  
*Levchenko A., Pulina T.* Social project as advertising technology of public authorities 67  
*Fidanian O.* Models of realization of distance learning in general secondary education institutions 74  
*Shapoval O.* Some theoretical aspects of corporate knowledge management in higher education institution 82  
*Shestakovska T., Yarovoi T.* Intellectual capital management of the country: world experience and domestic realities 89

### CHAPTER 6. MANAGEMENT AND MARKETING

- Abdalqhadr Ali* University governance. Entrance for higher education reform 97  
*Denysenko M., Breus S.* The current state of development of the tourism sector in the context of hotel business management 113

|   |     |
|---|-----|
| <i>Yevchenko M., Bielova O.</i> Peculiarities of inclusive resource centers implementation in Ukraine   | 119 |
| <i>Kayumova O., Sedashova O.</i> The role of mediation in family business conflict management settlement  | 126 |
| <i>Matat V.</i> Possibilities of application of mediation in the corporate conflict management system   | 134 |
| <i>Pravdyvets O., Kholin V.</i> Methodology of training administrators of IT-administration bodies of the unified state reserves register                           | 143 |
| <i>Solonenko I., Sablina L., Yena A.</i> Scientific principles reforming of management and financing of health care   | 155 |
| <i>Sumets O., Alkema V.</i> Management problem of choice of institution for conducting clinical research  | 165 |
| <i>Taha Mohamed Daab</i> Processes related to the application of collective risk models   | 175 |
| <i>Udovenko A.</i> The system of doctoral education in Ukraine in the context of current trends in the development of the European educational and scientific space | 186 |

## **CHAPTER 7. ENTREPRENEUSHIP, TRADE AND STOCK EXCHANGES**

|   |     |
|---|-----|
| <i>Dmytrenko V.</i> Strategic analysis of the construction industry enterprises development                             | 199 |
| <i>Lagler K., Boguslavka S.</i> Formation of investment attractiveness of the regions economy                           | 207 |
| <i>Krol K.</i> Project management in the agro-industrial complex considering interaction of the stakeholders' mentality | 214 |
| <i>Radchenko A., Pidvalna O.</i> Organization of small business in the agricultural sector of the region                | 224 |

## **CHAPTER 8. ECONOMIC SECURITY OF THE STATE AND ECONOMIC ENTITIES**

|  |     |
|--|-----|
| <i>Hrabchuk O., Suprunova I.</i> Terrorism financing: new challenges and threats to state security, directions for improving public administration | 236 |
|--|-----|

## **CHAPTER 9. INNOVATIVE ACTIVITIES**

|   |     |
|---|-----|
| <i>Petrova I.</i> Risk-oriented management as a social innovation in ensuring economic security | 243 |
|---|-----|

## **Розділ 1. Економічна теорія та історія економічної думки**

УДК: 331.52.021(100:477)

DOI: 10.31732/2663-2209-2020-59-8-15

### **АНАЛІЗ МОДЕЛЕЙ РИНКУ ПРАЦІ: СВІТОВИЙ ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ**

**Колядич О.І.<sup>1</sup>, Другова Є.В.<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> к.е.н., доцент, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», м. Київ, проспект Перемоги, 54/1, 03057, Україна, тел.: (098)-117-06-91, e-mail.: a\_kolyadich@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8166-5263>

<sup>2</sup> аспірантка, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», м. Київ, проспект Перемоги, 54/1, 03057, Україна, тел.: (066)-03-98-675, e-mail.: evdrugova30@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0005-2145-2156>

### **ANALYSIS OF LABOR MARKET MODELS: WORLD EXPERIENCE FOR UKRAINE**

**Kolyadich O.<sup>1</sup>, Drugova E.<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Ph.D. (Economics), associate professor, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv, 54/1 Peremohy Avenue, 03057, Ukraine, tel.: (098) -117-06-91, e-mail.: a\_kolyadich@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8166-5263>

<sup>2</sup> postgraduate student, Kyiv National Economic University Vadym Hetman, Kyiv, pr. Peremohy, 54/1, 03057, Ukraine, tel.: (066)-03-98-675, e-mail.: evdrugova30@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0005-2145-2156>

**Анотація.** У статті відображено тенденції, які відбулися за останні десятиліття на ринку праці з позицій постіндустріальної парадигми, яка зазнала глибокого критичного переосмислення методологічних основ. На сьогоднішній день інститути соціально-трудої сфери в економіці України продовжують трансформаційний поступ від командно-адміністративної до ринкової форми. Метою статті є аналіз існуючих світових моделей ринку праці; виявлення умов та чинників формування й функціонування національної моделі ринку праці, враховуючи специфіку останнього; надання характеристики подальшого розвитку національного ринку праці та окреслення можливості його оптимізації в розумінні збільшення робочих місць й забезпечення продуктивної зайнятості. Взявши за основу досвід світових моделей розвитку, в Україні здійснюються спроби переосмислення підходів до розбудови економіки на постіндустріальних засадах. Досліджено світові моделі розвитку ринку праці, з орієнтацією на аспекти інституціоналізації суспільного простору політичної, соціальної та економічної сфер господарського життя. Аналіз існуючих моделей, дає можливість встановити параметри гармонізації інтересів таких сторін соціально-трудої відносин, як роботодавців, їх організацій; найманих працівників (профспілки); держави (виконавча влада). Визначено позитивні та негативні сторони кожної моделі, які спрямовані у довгостроковій перспективі на їх трансформацію у людський капітал. Враховуючи недоліки ринку праці України, є необхідність переосмислення та використання окремих, інституціонально адаптивних принципів та ознак досліджуваних моделей до реалії соціально-трудої відносин. Процес модифікації застарілої моделі ринку праці сприятиме формуванню конкурентоспроможного середовища, що сприятиме ефективності взаємодії сторін соціально-трудої відносин та сприятиме вирішенню проблем становлення ринкової економіки та визначення дієвих механізмів державного регулювання. Однак масштаби ефективності соціального діалогу і партнерства в забезпеченні професійної підготовки на сьогодні обмежені можливостями і наявними ресурсами учасників, залежно від країни, галузі, масштабів підприємств. Окреслено основні напрямки дії держави, з врахуванням основних моделей ринку праці і охарактеризовані індикатори та критерії, що пов'язані зі сферою зайнятості, чинники, які впливають на економічне зростання та підвищують ефективність національної економіки в трансформаційних умовах.

**Ключові слова:** моделі ринку праці; людський капітал; інститути ринку праці; національна модель ринку праці; механізм.

Формули: 0; рис.: 0; табл.: 2, бібл.: 8.



**Annotation.** *The article reflects the trends that have occurred in the labor market in recent decades from the standpoint of the post-industrial paradigm, which has undergone a deep critical rethinking of methodological foundations. The aim of the article is to analyze the existing world models of the labor market; identification of conditions and factors of formation and functioning of the national model of the labor market, taking into account the specifics of the latter; characterizing the further development of the national labor market and outlining the possibility of its optimization in terms of increasing jobs and ensuring productive employment. Today, the institutions of the social and labor sphere in the Ukrainian economy continue to transform from a command and administrative form to a market form. Based on the experience of global development models, Ukraine is trying to rethink approaches to economic development on a post-industrial basis. The article examines the world models of labor market development, with a focus on aspects of institutionalization of the public space of the political, social and economic spheres of economic life. Analysis of existing models makes it possible to establish parameters for harmonizing the interests of such parties to social and labor relations as employers, their organizations; employees (trade unions); the state (executive power). The positive and negative aspects of each model are identified, which are aimed at their long-term transformation into human capital. Taking into account the shortcomings of the Ukrainian labor market, there is a need to rethink and use separate, institutionally adaptive principles and features of the studied models to the realities of social and Labor Relations. The process of modifying the outdated model of the labor market will contribute to the formation of a competitive environment, which will contribute to the effectiveness of interaction between the parties to social and labor relations and will help solve the problems of establishing a market economy and determining effective mechanisms of state regulation. However, the effectiveness of social dialogue and partnership in providing training is currently limited by the capabilities and available resources of participants, depending on the country, industry, and scale of enterprises. The main directions of state action are outlined, taking into account the main models of the labor market, and indicators and criteria related to the employment sector, factors that affect economic growth and increase the efficiency of the national economy in transformational conditions are characterized.*

**Key words:** *labor market models; human capital; labor market institutions; national labor market model; mechanism.*

*Formulas: 0; fig.: 0; tabl.: 2; bibl.: 8.*

**Постановка проблеми.** Світові трансформаційні процеси, мають безпосередній вплив на процеси, які відбуваються на ринку праці і в Україні. Формування Україною власного шляху розвитку, передбачає під собою використання окремих аспектів світового досвіду розвинених країн. Так, наприклад, взявши за основу шведську модель ми маємо врахувати той факт, що системоутворюючим фактором у даному випадку слугує соціальний діалог, тобто: динамічний, безперервний процес, що складається із сукупності методів і форм узгодження інтересів суб'єктів, які беруть у ньому участь і забезпечують їхню конструктивну взаємодію.

Постіндустріальна модель розвитку економіки, що характеризується підвищенням попиту на інтелектуальний капітал та посиленою інформатизацією ринку праці, зумовлює гостру потребу в оновленні знань, розвитку інформаційної інфраструктури, налагодження взаємодії

між інститутами ринку праці, а саме державними та приватними.

Потреба у розвитку соціального партнерства та посилення індивідуалізації, вимагають від ринку праці раціонального розподілення робочої сили між усіма сферами економічної діяльності, оптимальні масштаби зайнятості населення та підвищення соціальної якості життя.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналізу моделей ринку праці у своїх роботах приділяють увагу ряд зарубіжних та вітчизняних авторів. Серед них представники класичної школи А. Сміт, Д. Рікардо, Ж. Сей, неокласичного напрямку - Л. Харріс, А. Філіпс Ф. Хайек, А. Маршал, А. Пігу.

Окремий сегмент дослідницької парадигми охоплює аналіз Дж.М. Кейнса та його модель ринку праці. Також заслуговує на увагу монетаристський підхід, сформований М. Фрідманом та розвинений його послідовниками.

Проблематика формування ефективної моделі вітчизняного ринку праці відображена у працях багатьох українських науковців, зокрема, О. Алімова, О. Амосова, О. Амоші, О. Грیشної, Т. Заяць, А. Колота, Е. Лібанової, Л. Лісогор, О. Макарової, В. Онікієнка, І. Петрової, та інших авторів.

Однак вимагають належного обґрунтування питання можливості використання світового досвіду регулювання ринків праці за для вироблення власної стратегії зайнятості в Україні, що актуалізує необхідність вивчення окресленої проблеми як у теоретичній, так і практичній площинах.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є аналіз існуючих світових моделей ринку праці; виявлення умов та чинників формування й функціонування національної моделі ринку праці, враховуючи специфіку останнього; надання характеристики подальшого розвитку національного ринку праці та окреслення можливості його оптимізації в розумінні збільшення робочих місць й забезпечення продуктивної зайнятості.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У будь-якій країні існують тисячі фірм, ще більше домашніх господарств. Держава складається із значної кількості установ та організацій, куди включені не тільки урядові органи влади, а й громадські організації. Всі вони приймають управлінські рішення, використовуючи інформацію про динаміку господарської системи країни, де вони функціонують.

Таким чином, між суб'єктами встановлюються інституційні зв'язки і відносини, у результаті чого формується спільний економічний простір де відбувається узгодження економічних, соціальних та інших інтересів, що розглядаються економічною теорією. Світовій практиці, відомі різні моделі ринку праці, відповідно до країни, які використовують для пояснення структури

функціонування й пріоритетні напрямки розвитку ринку.

Відомі західні вчені, як А. Маршал, А. Пігу та інші, вивчаючи ринок праці розглядали механізм ринкового саморегулювання як такий, що сам розв'язує проблеми безробіття й дефіциту праці. «Неокласична модель», основу якої складає теорія «цінової рівноваги», розглядає ринок в умовах досконалої конкуренції, де ціна на працю формується на рівні рівноваги обсягу попиту й пропозиції праці. Дана модель базується на основному регулюючому інструменті, яким виступає ціна праці, а зростання заробітної плати — головна причина безробіття.

Модель, що базується на кейнсіанській теорії зайнятості, називають теорією недостатнього попиту. Теорія Дж. Кейнса, базується на обсязі ефективного попиту, що визначає обсяг зайнятості. Ефективний попит, в свою чергу включає споживчий попит (предмети власного споживання) та інвестиційний попит (засоби виробництва).

Головною причиною безробіття прихильники кейнсіанської теорії, вважають у недостатньому обсязі ефективного попиту. Падіння обсягу сукупного попиту пояснюється фазою економічного циклу, тобто психологічним законом споживання. Пояснюючи останнє, Дж. М. Кейнс вважав, що люди схильні збільшувати своє споживання при зростанні доходів, однак, не пропорційно зростанню власним доходам.

Таким чином, в даній моделі, основним інструментом регулювання зайнятості є інвестиційний попит, за рахунок державних видатків.

Еволюція економічної думки, привела до альтернатив макроекономічних моделей на ринку праці. Однією з них стала монетаристська модель, де базовою категорією є природний рівень безробіття. Разом з засновником даної моделі - М. Фрідманом, прихильниками

монетаристської концепції ринку праці, також є: Ф. Махлуп, Л. Роббінс, Ф. фон Хайек.

В основу, даної теорії виступають можливості досягнення макроекономічної стабільності в умовах вільної конкуренції, тобто ринки із гнучкими цінами на працю, без впливу держави, монополій і профспілок. Модель зображує еластичний попит на працю, тобто на ринку завжди є як дефіцит праці, так і її надлишок. Яскравий приклад тому є інформатизація ринку праці, що обумовила потребу у робітниках, які мають широкий спектр знань та вищий рівень інтелектуальної кваліфікації, внаслідок чого зберігається дефіцит праці та супроводжується пошуком роботодавців необхідних робітників [1].

Сьогодні, найважливішим параметром функціонування ринку праці постає його соціальна орієнтація. Це обумовлює раціональне розподілення робочої сили, оптимальні масштаби зайнятості населення, стимулювання розвитку трудового потенціалу країни, ефективне нагромадження інтелектуального капіталу, впровадження сучасних методів і систем мотивування до праці, підвищення соціальної якості життя усіх верств населення [2].

Важливим засобом досягнення рівноваги на трансформаційному ринку праці є перехід до гнучкої заробітної плати, яка на макрорівні змінюється в залежності від динаміки економічних показників розвитку держави (ВВП, ВНП, продуктивність праці, тощо), а на мікрорівні в залежності від: попиту на певний вид праці, професіоналізму робітника, результатів діяльності підприємства.

Тенденції, що відбуваються на ринку праці, виокремлюють такий особливий вид капіталу як людський, трактуючи його як фактор конкурентоспроможності ринку праці. Зростання ролі людських ресурсів

обумовлені орієнтацією провідних економік на інноваційну модель розвитку.

Особливе місце, займає модель, що базується на теорії раціональних очікувань. Дана модель ґрунтується на очікуванні людей відносно речей, які становлять для них грошовий інтерес. Ринкові суб'єкти збирають і аналізують інформацію під час формування (попиту) загальноприйнятих в економічній теорії переконаннях в тому, що люди поведуться раціонально (відносно власних інтересів та потреб). Особливість моделі полягає у тому, що суб'єкти ринкової економіки (підприємці, споживачі і робітники) - розуміють як функціонує економіка і мають можливість використовувати відібрану інформацію для прийняття рішень, які відповідають їх приватним інтересам.

Розробці нових підходів до цієї проблеми сприяла поява у 1958 році знаменитої роботи англійського економіста А.В. Філіпса «Співвідношення між безробіттям і ступенем вимірювання грошової заробітної плати», де вчений, орієнтуючись на аналіз статистичного матеріалу, побудував криву, яка характеризує зв'язок між середньорічним зростанням заробітної плати й безробіттям. Взаємозв'язок між заробітною платою та безробіттям - є зворотній: якщо заробітна плата зростає швидко, безробіття було невеликим, і навпаки.

Однак, дана позиція суперечить твердженням представників класичної теорії «цінової рівноваги», як вже зазначалося раніше. На їх думку, зростання заробітної платні — головна причина безробіття. У Дж. Кейнса регулюючий ефект заробітної плати розглядається лише на рівні фірми, а основним регулятором ринку праці виступає держава.

Відповідно до світових практик, щодо соціальної моделі партнерства учасники підприємства виконують як економічну, так і соціальну функцію. Так, на прикладі

Європи термін «соціальний партнер» [3] відноситься до різних суб'єктів господарювання.

Досвід сьогодення показує, що в сучасних умовах не існує такої моделі, в якій би держава не регулювала процеси відтворення робочої сили як на національному рівні, так і на рівні країни, а отже ступінь впливу держави на процеси,

які відбуваються на ринку праці, залежить, насамперед, від моделі економічного розвитку, прийнятий в тій чи іншій країні.

З огляду на це можна виокремити дві внутрішні моделі ринку праці, назвавши їх «патерналістською» та «бюрократичною», і дві моделі державного регулювання економіки «соціально орієнтовану» та «ліберальну».

Таблиці 1

### Характеристика видів моделей ринку праці

| Види моделей               | Консервативна модель<br>Англосаксонська модель  | Демократична модель<br>Німецька модель   | Соціал-демократична модель<br>Скандинавська модель   |
|----------------------------|---|--|--|
| Характеристика             |   |  |  |
| Країни впровадження        | США, Японія, Великобританія, Канада, Ірландія   | Німеччина, Австрія, Швейцарія  | Швеція   |
| Суб'єкти взаємодії         | 1. Держава<br>2. Роботодавці<br>3. Профспілки   | 1. Роботодавці<br>2. Профспілки<br>3. Держава  | 1. Держава<br>2. Профспілки<br>3. Роботодавці  |
| Особливості взаємодії      | Загальна правосвідомість сторін, меншою мірою - на законодавче унормування.                     | Наявність органів соціального партнерства на всіх рівнях.  | Відповідний розподіл функцій держави, підприємців та профспілок.   |
| Спрямованість моделей      | Темпи економічного зростання (фінансова підтримка корпоративного сектору).                      | Соціальне партнерство (фінансування соціальних витрат за рахунок страхових внесків).                         | Соціальна стабільність (державне фінансування соціальних витрат)   |
| Особливості функціонування | Активізації людського фактору, що виступає як суб'єкт усіх стадій соціально-трудоових відносин. | Централізація фінансових надходжень у профспілкових організаціях, висока стабільність переговорного процесу. | Держава - інструмент, за допомогою якого не тільки забезпечується стабільність та розвиток економічної системи, а також високий рівень соціального забезпечення. |

*Джерело: систематизовано автором*

Звісно, кожна країна, яка взяла за основу соціально орієнтовану, ліберальну чи консервативну модель економічного розвитку, проходить трансформаційну стадію відбору оптимальних системотворчих принципів з їх подальшим синтезом.

Процес формування ринку праці в Україні супроводжується складними явищами. Найбільш реальною для України є модель ринку праці, що допускає можливість відхилення фактичної

заробітної платні від рівноважної в умовах регулювання попиту й пропозиції праці за активною участю держави [4, 5].

Розглянуті моделі ринку праці теоретично можуть діяти в Україні, але, зважаючи на національні особливості, переважатиме соціально орієнтована бюрократична модель. Відповідно до неї має діяти певний механізм функціонування ринку праці з елементами державного та профспілкового втручання, який складається з суб'єктів, об'єктів,

цілей, функцій, інструментів і засобів впливу, механізмів структури та інфраструктури.

Так, у другій таблиці відображені певні особливості, на які Україна може спиратись та недоліки з якими може стикнутись при впровадженні.

Таблиця 2

**Світові моделі ринку праці порівняльна характеристика**

| Японська  | Американська   | Шведська   |
|---|--|--|
| <b>Характерні особливості</b>   |  |  |
| Передбачає Централізоване регулювання економічного розвитку країни з боку держави на основі використання переважаючих напрямків та неформальних методів державного регулювання економіки.               | Передбачає абсолютне переважання приватної власності; законодавче забезпечення максимальної свободи суб'єктів ринку; проведення державою в основному макроекономічної політики.  | Передбачає управління соціально-економічним розвитком на основі активного втручання держави у процес розподілу і перерозподілу доходів, створення сильної системи підтримки соціального населення                                    |
| <b>Ринок праці (розв'язання проблем зайнятості)</b>   |  |  |
| Працівників або переміщують на інші робочі місця, або скорочують тривалість робочого часу, зберігаючи кадри на підприємстві   | Свобода роботодавців щодо питань наймання та звільнення, наявність індивідуально договірних відносин на рівні підприємства, фірми, а не галузі, регіону, підвищена мобільність робочої сили, диференціація оплати праці. | Вирішення проблеми шляхом активної політики на ринку праці, спрямовану на профпідготовку працівників і створення робочих місць   |
| <b>Модель економіки</b>   |  |  |
| Розвинене планування, координація діяльності уряду і приватного сектора.  | Передбачає наявність у працівників професій, які можуть використовуватись різними фірмами та підприємствами  | Значна роль держсектора, в структурі якого переважають об'єкти соціального призначення   |
| <b>Роль держави</b>   |  |  |
| Активне державне регулювання економіки як умова економічного зростання.   | Відносно невелика частка державного бюджету в ВВП і питомої ваги державних інвестицій і виплат по лінії соціального забезпечення в структурі державних витрат  | Державна – головний суб'єкт господарювання з соціальною політикою, що включають засоби, які мінімізують рівень безробіття і диференціацію населення за рівнем доходів.   |
| <b>Недоліки</b>   |  |  |
| Модель можлива тільки при виключно високій самосвідомості, пріоритеті інтересів нації над інтересами конкретної людини, готовності населення йти на певні матеріальні жертви заради процвітання країни. | При впровадженні цієї моделі існує значний шар "працюючих бідняків", а саме особи, трудові доходи яких не забезпечують мінімальний споживчий стандарт, а іноді вони менші від соціальної допомоги.                       | Зовнішньополітичний нейтралітет; важкий податковий тягар. Приводить до важкого доступу на ринок праці молоді й осіб із невисокою кваліфікацією; послаблюється стимулююча роль оплати праці; знижуються темпи економічного зростання. |
| <b>Переваги</b>   |  |  |
| Соціальна організація суспільства в Японії, яка передбачає гармонізацію відносин на всіх його рівнях і у всіх соціальних сферах на основі поваги традицій японського способу життя.                     | Відсутність соціальної рівності як державного завдання саме воно створює прийнятний рівень життя малозабезпеченим групам населення за рахунок часткових пільг і допомог.   | Сильна соціальна політика, що спрямована на скорочення майнової нерівності за рахунок перерозподілу національного доходу на користь найменш забезпечених верств населення  |

*Джерело: систематизовано автором [6,7]*

Аналіз, показує, що загальна тенденція в Україні, полягає у створенні національної бази (за підтримки соціальних партнерів) для розвитку людських ресурсів і професійної підготовки, що дає змогу у довгостроковому періоді трансформувати трудовий ресурс у людський капітал. Орієнтуючись на соціал-демократичну модель розвитку, Україна враховує необхідність переосмислення та використання окремих аспектів досвіду інших країн та допомагає у вирішенні низки проблеми переходу на вищий рівень від людського ресурсу до капіталу, а саме:

1. На законодавчому рівні – держава не виступає ні як арбітр між роботодавцем та найманим працівником, ні як гарант забезпечення належної законодавчої бази;

2. В українській економіці спостерігається функціонування, швидше, «біпартизму», тобто регулювання та узгодження між двома сторонами (держава – роботодавець), без включення у діалог третьої сторони;

3. Власники засобів виробництва, в свою чергу, мають бути поміркованими та йти на компроміс по відношенню до третьої сторони – найманого працівника, чого в реальному житті не відбувається;

4. Колективний договір – на сьогоднішній день не виконує покладених на нього зав'язань;

Держава повинна здійснювати контроль за встановленням рівня та диференціацією заробітної плати. Однією з найважливіших функцій держави є стимулювання підприємців розвивати свій бізнес, а отже, задовольняти потребу працівників у робочих місцях і підвищувати якість робочої сили. Держава повинна взяти на себе організацію формування потенційної робочої сили та її використання. За профспілками залишається контроль за умовами та оплатою праці на підприємствах. З огляду на це механізм соціального захисту має бути поділений на такі інститути [8].

**Висновки.** Викладене свідчить про необхідність вдосконалення державного регулювання ринку праці, а саме:

- налагодження активного соціального діалогу (атрибут успішних демократичних країн) для підвищення рівня офіційної зайнятості;

- забезпечення соціальної відповідальності держави: активна соціальна політика в інтересах більшості населення, консенсусні форми демократії та інститути громадянського суспільства, організації найманих працівників мають достатню силу і користуються належним авторитетом у суспільстві.

Всі ці трансформації пов'язані з історичними особливостями розвитку відносин найманої праці в країні, в яких держава виступала і як законодавець, і як фактичний роботодавець для більшості працівників. В даний час держава багато в чому продовжує сприйматися як джерело реальної влади, здатної регулювати трудові відносини взагалі. Ця думка підтверджується ще й тим, що реальні умови праці значної кількості найманих працівників, як і раніше, визначається в Україні безпосередньо державою.

#### **Література:**

1. Степаненко С. В., Антонюк С. Н., Фещенко В. М., Тимочко Н. О. Історія економіки та економічної думки : навч. посіб. / за ред. проф. С. В. Степаненка. Київ : КНЕУ, 2010. 743 с.
2. Швець В. Я. Виробничо-господарський комплекс міста: проблеми управління та розвитку : навчальний посібник. Київ : Наукова думка. 2003. 383 с.
3. Agreement on Social Policy attached to the Protocol (No 14) on Social Policy annexed to the Treaty Establishing the European Community.
4. Esping-Andersen G. The three worlds of welfare capitalism. Cambridge, 1990.
5. Богиня Д. П., Куліков Г. Т., Шамота В. М. Соціально-економічний механізм регулювання ринку праці та зайнятості : навчальний посібник. Київ : Ін-т економіки НАН України. 2010. 300 с.

6. Винокур М. А. Экономика труда / под ред. М. А. Винокура, Н. А. Горелова. Санкт-Петербург : Питер, 2004. 656 с.

7. Нуреев Р. М. Курс микроэкономики: учеб. для вузов. 3-е изд. Москва : НОРМА НИЦ ИНФРАМ, 2014. 624 с.

8. Олійник О. О. Ризик втрати роботи в Україні. *Економіка України*. 2011. №11. С. 80-87.

**References:**

1. Stepanenko, S. V. Antonyuk, S. N. Feschenko V. M. and Timochko, N. O. (2010), *Istoriya ekonomiki ta ekonomichnoyi dumki* [History of economics and economic thought], KNEU, Kyiv, Ukraine, 743 p.

2. Shvets, V. Ya. (2003), *Virobnicho-gospodarskiy kompleks mista: problemi upravlinnya ta rozvitku* [Industrial and economic complex of the city: problems of management and development], Naukova dumka, Kyiv, Ukraine, 383p.

3. Agreement on Social Policy attached to the Protocol (No 14) on Social Policy annexed to the Treaty Establishing the European Community.

4. Esping–Andersen, G. (1990), *The three worlds of welfare capitalism*. Cambridge.

5. Boginya, D. P. (2010), *Sotsialno-ekonomichniy mehanizm regulyuvannya rinku pratsi ta zaynyatosti* [Socio-economic mechanism of labor market and employment regulation], In-t ekonomiki NAN UkraYini, Kyiv, Ukraine, 300 p.

6. Vinokur, M. A. (2004), *Ekonomika truda* [Labor economics], Piter, St., Russia, 656 p.

7. Nureev, R. M. (2014), *Kurs mikroekonomiki: ucheb. dlya vuzov* [Microeconomics course: textbook for universities], NORMA NICH INFRAM, Moscow, Russia, part 3, 624 p.

8. Oliyik, O. (2011), “Risk of job loss in Ukraine”, *Ekonomika Ukrayinu*, №11, pp. 80-87.

**Стаття надійшла до редакції 28.09.2020 р.**

## ***Розділ 2. Міжнародні економічні відносини***

**УДК 351**

**DOI: 10.31732/2663-2209-2020-59-16-23**

### **ПОЛІТИЧНИЙ АКТИВІЗМ В ІСЛАМІ ЯК ВАЖЛИВИЙ ЧИННИК СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ З МУСУЛЬМАНСЬКИМИ КРАЇНАМИ**

***Аулін О.А.***

*к.філос.н., доцент кафедри іноземних мов та загальноосвітніх дисциплін, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, вул. Табірна, 30-32, 03113, Україна, тел.: (097)-657-34-94, e-mail: sozionik@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7304-7182>*

### **POLITICAL ACTIVISM IN ISLAM AS AN IMPORTANT FACTOR OF STRATEGIC COMMUNICATIONS WITH MUSLIM COUNTRIES**

***Aulin O.***

*Ph.D. (Philosophy), associate professor of foreign languages and general disciplines department, "KROK" University, Kyiv, st. Tabirna, 30-32, 03113, Ukraine, tel. : (097)-657-34-94, e-mail: sozionik@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7304-7182>*

**Анотація.** В статті проаналізовано характер впливу політичного активізму в ісламі на стратегічні комунікації з мусульманськими країнами й розглянути моменти, які негативним чином можуть впливати на сферу державної безпеки України. Метою статті є визначення основних акторів ісламського політичного активізму, а також аналіз впливу цього феномену на розвиток стратегічних комунікацій державних органів з мусульманськими країнами. Визначені головні актори ісламського політичного активізму та ідеологічні відмінності між ними. Доведено, що в сучасних умовах головними силами в політичного активізму в ісламі є суфії та ісламісти, між якими точиться постійне протиборство. Зазначено, що головною метою суфіїв у немусульманській країні є досягнення конструктивного діалогу з місцевою державною владою для захисту інтересів своїх вірян у релігійно-соціальній сфері. Водночас політична активність суфіїв найчастіше має вимушений характер, звичайно йдеться про відповідь на дії ісламістів. Розглянуто основні етапи формування ісламістської ідеології. Показано, що велика частка сучасних ісламістських організацій беруть на озброєння ідеї «Братів-мусульман». Звертається увага на те, що кінцева мета ісламістів – створення всесвітнього мусульманського Халіфату, з правовою системою, заснованою на шаріаті (тобто фактично йдеться про знищення інших форм державного управління). У багатьох мусульманських країнах сьогодні при владі знаходяться прихильники ісламістської ідеології. Акцентовано увагу на тому, що навіть «помірковані ісламісти» у стратегічних комунікаціях намагаються активно використовувати етноконфесійні й політико-економічні чинники для поширення свого впливу на важливі для них регіони з метою отримання переваг безпосередньо для себе або для захисту інтересів своїх етнічноблизьких одновірців. Аналізуються можливі наслідки від втілення Анкарою в життя політичної ідеології, що відчуває значного впливу концепції «неоосманізму», орієнтованої на відновлення турецького домінування на теренах колишньої Оттоманської імперії.

**Ключові слова:** політичний активізм; іслам; державне управління; державна політика; державна безпека; ісламісти; салафіти; джихадісти.

**Формули:** 0; **рис.:** 0; **табл.:** 0, **бібл.:** 17.

**Annotation.** The article analyzes the nature of the influence of political activism in Islam on strategic communications with Muslim countries and considers the points that may negatively affect the sphere of state security of Ukraine. The aim of the article is to identify the main actors of Islamic political activism, as well as to analyze the impact of this phenomenon on the development of strategic communications between government agencies and Muslim countries. The main actors of Islamic political activism and ideological differences between them are identified. It is proved that in modern conditions the main forces of political activism in Islam are Sufis and Islamists, between whom there is a constant confrontation. It is noted that the main goal of Sufis in a non-Muslim country is to achieve a constructive dialogue with local authorities to protect the interests of their believers in the religious and social sphere. At the same time, Sufi political activity is often forced, usually in response to Islamist actions. The main stages of the



*formation of Islamist ideology are considered. It is shown that a large proportion of modern Islamist organizations adopt the idea of the "Muslim Brotherhood". Attention is drawn to the fact that the ultimate goal of the Islamists is to create a global Muslim caliphate, with a legal system based on Sharia (that is, in fact, the destruction of other forms of government). Proponents of Islamist ideology are in power in many Muslim countries today. Emphasis is placed on the fact that even "moderate Islamists" in strategic communications try to actively use ethno-confessional and political-economic factors to spread their influence to important regions in order to gain benefits directly for themselves or to protect the interests of their ethnically close believers. The possible consequences of Ankara's implementation of a political ideology that is significantly influenced by the concept of "neo-Ottomanism", aimed at restoring Turkish dominance in the former Ottoman Empire, are analyzed.*

**Key words:** *political activism; islam; public administration; public policy; state security; islamists; salafists; jihadists.*

*Formulas: 0; fig.: 0; tabl.: 0; bibl.: 17.*

**Постановка проблеми.** Сьогодні прихильники радикального сегменту політичного активізму в ісламі (ісламського політичного активізму) стають одними з головних світових ньюсмейкерів. Значна частина пов'язаних з ними новин, присвячена актам психологічного, а іноді й фізичного насильства: закликам до знищення незгодних з їх інтерпретацією ісламських догматів, проявам неприязні до іновірців, терактам тощо. Поруч з цим часто виникає термінологічна плутанина з назвами ісламських акторів. У результаті формується упереджене ставлення до мусульман в цілому (хоча більшість із них є прихильниками суфізму, для яких пріоритетом є толерантність у відносинах з владою й представниками інших конфесій). Такі викривлені уявлення призводять до сек'юритизації (затвердження в якості загрози) ісламу в цілому і, як наслідок, створюють серйозні проблеми у контексті стратегічних комунікацій державних органів із мусульманськими країнами. Це дуже актуально для України, де мешкають сотні тисяч мусульман, які є однією з найактивніших соціальних груп населення, що відчуває значного ідеологічного впливу з боку закордонних мусульманських, зокрема ісламістських, центрів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Багато аспектів життєдіяльності мусульманських суспільств знайшли своє відображення у дослідженнях таких вітчизняних і закордонних ісламознавців як: В. Бартольд, Д. Брильов, Г. Грюнебаум, Дж. Еспозіто, Р. Жангожа, Р. Ірвін, М. Кеппель, М. Кирюшко, З. Левін,

С. Наср, О. Руа, М. Степанянц, Л. Сюкіяйнен, І. Фадєєва, М. Явуз, О. Ярош та інших. Політичний активізм в ісламі звичайно розглядається цими авторами в релігійно-політичному контексті. Відсутність робіт, в яких цей феномен аналізується з точки зору державного управління може негативним чином позначитися на зовнішніх та внутрішніх комунікаціях з ісламськими акторами, зокрема у безпековій сфері.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є визначення основних акторів ісламського політичного активізму, а також аналіз впливу цього феномену на розвиток стратегічних комунікацій державних органів з мусульманськими країнами.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сьогодні порядок денний у сфері політичного активізму в ісламі визначається протистоянням двох глобальних сил: суфіїв та ісламістів. Атрибутивні ознаки суфізму можна віднести до релігійно-соціальної площини. Ісламізму – до політико-релігійної. На погляд Д. Брильова, суфізм є інтегральною системою релігійно-філософських концепцій та особливих форм релігійної практики, пристосованих, до безпосереднього спілкування з Богом, і, водночас, до загальноприйнятих норм мусульманської моралі. Визначальними рисами ісламізму є звинувачення у невірності всіх мусульман, які не погоджуються з поглядами ісламістів (такфір), концепція збройного джихаду як обов'язку мусульманина, відмова підкорятися уряду, який визнано неісламським, та зобов'язання боротися із ним в тому числі шляхом збройної

боротьби. Дослідник вважає, що ісламізм не може бути віднесений до релігійного фундаменталізму, оскільки є різновидом модернізму. На відміну від традиціоналізму (у вигляді суфізму), метою якого є побудова ісламського суспільства, ісламізм спрямований на розбудову „ісламської” держави у відповідності до західної концепції держави як такої [1, 17-20].

Домінування суфізму в мусульманському світі спостерігається вже з XIII століття. Відносини суфіїв з державною владою можна охарактеризувати як конструктивний діалог. Суфійські релігійні ордени – тарікати були найбільш активними в релігійної та соціальної сферах життєдіяльності мусульманської спільноти. Водночас у періоди вимушеної політизації суфізму відчувався його духовний занепад – «обмирщення» [2].

Практично з початку власної історії тарікати виступали як натхненники і ватажки опору хрестоносцям в XI-XIII ст., а починаючи з XV ст. – європейським колонізаторам. Водночас у керівництва тарікатів нерідко зосереджувалися суттєві матеріальні ресурси, які утворювали важелі економічного характеру. Внаслідок традиційно великого авторитету в широких прошарках населення суфії мали можливості гарантувати місцевій владі певну політичну стабільність [3]. Це розуміли майже всі колоніальні держави: перемигши тарікати на полі бою, вони надалі співпрацювали з ними.

Крах колоніальних режимів обернувся проти суфіїв, яких почали переслідувати націоналісти або соціалісти, що приходили до влади в результаті національно-визвольних змагань, і “...без симпатій дивилися на ‘марновірство’ та ‘ідолопоклонство’ релігійних ‘реакціонерів’”. Спроби знищити тарікати, які робили, зокрема, кемалісти в Туреччині 1920-1930-х років закінчилися невдачею. У другій половині XX ст. тарікати почали відроджуватися. Разом з тим у наслідок репресивних дій нової влади в деяких країнах виник релігійно-ідеологічний

вакуум, який намагалися заповнити ісламісти. Там, де тарікати зберегли своє становище (наприклад, у Сенегалі), вони не дозволили ісламізму “розвиватися більшою мірою, ніж це відповідало їхнім інтересам, і покінчили з ним, ледь така загроза стала реальною”.

Основні положення ісламістської ідеології були закладені в XIV ст. сирійським богословом Ібн Таймійєю і стосуються двох основних питань. По-перше, чи можна вважати мусульманином людину, яка живе не за шаріатом. По-друге, як ставитися до правителя, який керує країною не у відповідності з ісламом. Мусульман, які не дотримуються основних обов’язків і заборон ісламу, Ібн Таймійя оголосив невірними (тобто здійснив такфір). Крім того, Ібн Таймійя був переконаний, що ні в Корані, а ні в сунні немає положень для традиційної теорії халіфату або імамату. Ключову роль у соціальної організації суспільства він надавав уммі – всесвітній спільноті мусульман. Завдання, покладені на умму, не можуть бути виконані без підтримки державної влади. Проте суспільство має право зсунути халіфа або султана, якщо він не виконує умови “договору” [4].

У середині XVIII ст. ідеологічним наступником Ібн Таймійї став Мухаммад Ібн Абд аль-Вагаб із Аравії, ім’я якого отримав релігійно-політичний рух радикального характеру. Ваххабізм виник як реформаторський релігійно-політичний напрям у сунізмі. Його метою стало повернення до першоджерел ісламу і до тих засад, на яких ця релігія існувала у перші сторіччя після свого виникнення [5]. Їх ідеї були розвинені у XIX ст. Джамал ад-Діном ал-Афгані, Мухаммедом Абдо та Абд ар-Рахманом ал-Кавакібі і стали ідеологічним підґрунтям для сучасного ісламізму, в тому числі найбільш відомої ісламістської організації “Брати-мусульмани” (Аль-Іхван аль-Муслімун, далі – «іхвани»).

Засноване в 1928р. об’єднання «іхванів» його фундатор єгиптянин Хасан ал-Банна дефініціював як «Салафістський рух, ортодоксальний шлях, суфійську

реальність, політичну організацію, спортивну групу, наукове і культурне товариство, господарську компанію і соціальну ідею» [6]. Виникнення руху «іхванів» часто вважають відповіддю на припинення існування Кемалем Ататюрком в 1924 р. Османського Халіфату. Зазвичай «іхвани» позиціонують себе і розглядаються західними експертами як “помірковані ісламісти” [7]. У 1950-х роках погляди Ібн Таймійї, Мухаммада Ібн Абд аль-Вагаба та Хасана аль-Банни стали основою для концептуальних підходів тодішнього головного ідеологу єгипетських “Братів-мусульман” Сеїда Кутба, які в подальшому було покладено в основу ідеології практично всіх радикальних ісламістських організацій та рухів. Кутб виділяв два головних методи боротьби за панування ісламу – переконання і воєнні дії. Спочатку за допомогою зброї мусульмани знищуватимуть інститути джахілії (позаісламського язичництва). Після встановлення ісламської системи акцент робиться на переконання в тому, що іслам – єдина істинна віра. Захоплення політичної влади за С. Кутбом – це головний релігійний обов’язок ісламського руху, а всі суспільні системи, інститути та традиції, що перешкоджають цьому, мають бути знищені [8].

На початку 1950-х років «Брати-мусульмани» стали великою релігійно-політичною силою в Єгипті та сусідніх країнах. Після державного перевороту, який очолив Гамаль Абдель Насер, «іхвани» змагалися за владу з єгипетськими націоналістами. Після невдачі на батьківщині вони масово емігрували до Саудівської Аравії, де значна кількість «Братів-мусульман» викладала в учбових закладах, і в такий спосіб розповсюджувала свою ідеологію. У грудні 2002 р. міністр внутрішніх справ Королівства Саудівська Аравія принц Нейеф звинуватив «іхванів» у тому, що “вони політизували іслам”. Він заявив: “Ми занадто підтримували “Братів-мусульман”, які є причиною проблем в

арабському світі й, можливо, також в мусульманському світі” [9].

Поруч з цим державна влада королівства традиційно надавала фінансову та іншу допомогу певним течіям так званих салафітів. Для останніх загалом характерними є шанування «праведних попередників», ригористична інтерпретація Корану і хадисів, а також негативне ставлення до прихильників інших ісламських течій і, навіть, чотирьох основних ісламських правових шкіл – мазхабів. Ще однією з загальних рис салафітів є критичне ставлення до західної демократії, з її вільним волевиявленням та іншими атрибутами [10].

Серед салафітів розрізняють 3 найбільших течії. Левову частину салафітів складають мадхаліти, названі на честь саудівського шейха Рабі ал-Мадхалі, їх звичайно зараховують до пуристів і ваххабітів. Головні відмінні риси мадхалітів – політичний конформізм і занурення у релігійне самовдосконалення. Однак, сьогодні частина мадхалітів бере активну участь у бойових діях в Лівії, демонструючи в такий спосіб свої політичні уподобання. Опонентами мадхалітів виступають послідовники ідей сирійського шейха Мухаммада Сурура Зайн аль-Абідіна - «суруріти». Вони відкидають можливість будь-яких контактів мусульманських і немусульманських країн, допускають мирний опір «несправедливим правителям», але виступають проти їх насильницького повалення. Сам Мухаммад Сурур раніше належав до організації «Братів-мусульман».

Формування джихадистської течії у салафізмі звичайно розглядають як відповідь на окупацію Палестини і відмову арабських країн від боротьби з Ізраїлем; збройну війну проти Радянського Союзу у Афганістані; а також проти Індії у Кашмірі; посилення впливу країн Заходу, насамперед, США на Близькому Сході та співпрацю з ними правлячих режимів арабських країн. Цьому сприяв також квієтизм і політична пасивність офіційного пуристського салафізму,

який домінував у релігійних установах Саудівської Аравії, Йорданії та країн Перської Затоки.

Перемога ісламської революції в Ірані 1979 року і оформлення ідеї її експорту також стали важливими віхами в розвитку ісламізму. Потужним поштовхом для зміцнення впевненості в силі ісламізму став виклик, кинутий іранською владою Сполученим Штатам Америки. Проте шийтський характер революції не дозволив свого часу поширити її основні ідеї на країни сунітської більшості [11].

Подальші спроби створити майданчик для об'єднання мазгабів, а фактично шийтської і сунітської течій ісламу в рамках Конгресу ісламської солідарності поки ще не принесли тих результатів, на які очікувала державна влада в Тегерані.

В 1990-і роки спостерігався підйом політичного активізму в ісламістському середовищі та його подальша радикалізація. Цьому сприяли перемога ісламістів над СРСР в Афганістані, відкриття мусульманських республік колишнього Радянського Союзу для ісламістської експансії, події в Боснії, Косово, тактична перемога джихадистів у Чечні. Своєрідним підсумком розвитку подій стала поява такого терористичного інтернаціоналу як «Аль-Каїда», що взяла на себе відповідальність за теракти 11 вересня у США.

Новий більш небезпечний радикально-ісламістський феномен у вигляді «Ісламської держави» з'явився після вторгнення американців в Ірак у 2003 р. Тоді трапилося об'єднання повстанських і джихадистських сил завдяки державній політиці підтриманого Білим домом прошітського уряду Іраку, який взяв курс на маргіналізацію сунітської меншини. Подібна державна політика викликала зростання сунітського реваншизму, який об'єднав несумісні до того ідеологічно рухи – від суфіїв-традиціоналістів і баасистів-секуляристів до “братів-мусульман” і салафітів-джигадистів [10]. На жаль, до складу джихадистів входила певна кількість українських мусульман.

Сучасну ситуацію у лавах ісламістів за термінологією О. Руа можна розглядати як формування постісламістського суспільства. Наслідки Арабської весни і особливо події, пов'язані з «Ісламською державою» глибоко змінили відносини між ісламом і політикою. «Надмірна політизація релігії ісламістами призвела до парадоксального результату: мусульманські релігійні почуття стали шукати автономний простір і способи самовираження або за межами політики, або в її тіні. Тим самим вони підживлюють суперечливі, але все більш популярні форми релігійності - від закликів до поширення шаріату до відродження суфізму» [12].

На думку більшості вітчизняних силовиків та експертів, сьогодні на території України немає прямої загрози від радикальних ісламістів. Про це, зокрема, в ефірі телеканалу "112 Україна" заявив начальник Головного управління розвідки Міністерства оборони України Вадим Скібіцький. "За тією інформацією, яка є в головному управлінні розвідки Міністерства оборони України, можна сказати, що прямої загрози саме діяльності або роботи ісламістів на території України немає. В основному Україна використовується як транзитна зона", - сказав він. Поруч з цим слід брати до уваги іміджеві втрати державної влади України. Це негативним чином позначається на відносинах з європейськими партнерами. Останні потерпають від терористичних атак ісламістів, частина з яких потрапляє з Близького Сходу в Західну Європу саме через українську територію.

Водночас, крім «транзитних» у ісламістів існують інші інтереси в Україні, які також зачіпають сферу державної безпеки. Яскравим прикладом можуть слугувати стратегічні комунікації з Туреччиною. Анкара традиційно декларує наміри щодо поглиблення стратегічного співробітництва з Україною, періодично виступає з демаршами проти дій російської окупаційної влади в Криму, іноді закриває свої порти для суден із Криму. Однак, на піку російсько-турецького конфлікту через

збитий бомбардувальник в 2016 році, за даними Держслужби статистики України, вітчизняні виробники експортували до Туреччини товарів загальною вартістю \$ 2,49 млрд., російські - \$ 13,69 млрд. [13].

Серед спільних турецько-російських проектів – побудова росіянами АЕС «Аккую» вартістю біля \$ 20 млрд. У 2017 р. країною-партнером однієї з найбільших світових виставок - 86-ї Міжнародної виставки-ярмарки (IEF-2017) в Ізмірі стала РФ. У тому ж році Асоціація незалежних промисловців і підприємців Туреччини (MÜSİAD) підписала угоду про економічне співробітництво зі Ставропольським краєм РФ [14] тощо.

Повертаючись до стратегічних комунікацій між двома країнами, то слід зазначити, що з турецького боку вона має досить специфічні риси. Так, крім досить «прагматичних» відносин з обома учасниками «російсько-українського конфлікту» і виступів проти Кремля на захист прав виключно українських мусульман, на стратегічні комунікації Туреччини великого впливу завдає концепція неоосманізму.

Впровадження цієї концепції в стратегічних комунікаціях Анкари зазвичай пов'язують з особистістю Ахмета Давутоглу, який вийшов із наукового середовища і в подальшому обіймав вищі міністерські й партійні пости. У 2001р. була опублікована його книга «Стратегічна глибина. Міжнародне положення Туреччини», в якій описується стратегія перетворення ТР у глобального гравця світової політики [15].

У програмній промові на фракції «Партії справедливості і розвитку» (АКР) у квітні 2016 р., будучи одночасно прем'єр-міністром і лідером партії влади, Давутоглу, зокрема, заявив: «Ми не забуваємо про Балкани, Близький Схід, Кавказ і Середню Азію ... Ніхто не зможе змусити нас піти з цих регіонів ... Частина турецького серця знаходиться в Стамбулі, частина в Медині, частина в Єрусалимі» [16].

У зв'язку з цим становить інтерес висновок М. Хакана Явуза, про те, що

«неоосманський» підхід пов'язаний з побудовою нової «національної ідентичності» і переведенням її в зовнішню політику з використанням історичних, культурних і релігійних зв'язків Туреччини з колишніми османськими територіями» [17].

Особливостями такого курсу є зосередженість виключно на власних національних (в першу чергу економічних) інтересах, панісламська, ісламістська і пантюркістська риторика, а також особлива увага до світової периферії в контексті розширення (відновлення) інтеграційної бази. Звідси впливає висока динаміка політичних зусиль Туреччини у близькосхідних, балканських і причорноморських (включаючи Кавказ) справах, дещо менший інтерес (за умови відсутності серйозних криз) до Центральної і Південно-Східної Азії. Стратегічна комунікація з країнами Заходу часто здійснюється в реактивному режимі: «дія з боку ЄС і / або США - протидія ТР». З Іраном, Росією, Саудівською Аравією та іншими монархіями Перської Затоки створюються ситуативні союзи, або формуються наближені до них за формою двосторонні відносини.

На початку 1990-х рр., після краху соціалістичного табору, стратегічні комунікації Туреччини в Причорномор'ї були спрямовані на те, щоб отримати роль регіонального лідера. Ці наміри Анкари викликали протидію не тільки з боку РФ, але й США. За словами генерального консула Туреччини в Одесі, Анкару в гуманітарній сфері відносин з Україною, в першу чергу, цікавлять питання, пов'язані з кримськими татарами, турками-месхетинцями та гагаузами. Таким чином, в зону «особливих» інтересів ТР потрапляють Крим, частина Одеської області і, меншою мірою, Донбас. Таке ставлення до міждержавних відносин досить об'єктивно характеризує етнонаціональний сегмент двосторонніх стратегічних комунікацій і в цілому їх характер.

**Висновки.** Під час підготовки та прийняття управлінських рішень, особливо

у контексті стратегічних комунікацій з мусульманськими країнами, слід враховувати такі важливі моменти, що торкаються політичного активізму в ісламі:

- сьогодні в світі сунітського політичного активізму є 2 глобальних актори: суфії (традиціоналісти) та ісламісти (реформатори), які мають стійкі зв'язки зі своїми одновітцями за кордоном;

- головною метою суфієв у немусульманській країні є досягнення конструктивного діалогу з місцевою державною владою для захисту інтересів своїх вірян у релігійно-соціальній сфері, політична активність суфієв найчастіше має вимушений характер;

- велика частка сучасних ісламістських організацій беруть на озброєння ідеологію «Братів-мусульман», їх кінцева мета – створення всесвітнього мусульманського Халіфату, з правовою системою, заснованою на шаріаті (тобто фактично йдеться про знищення інших форм державного управління);

- у багатьох мусульманських країнах при владі знаходяться прихильники ісламістської ідеології: в Туреччині (помірковані ісламісти), Ірані (шіїтська модель ісламізму), Лівії; салафітська модель популярна в Саудівській Аравії та інших монархіях Перської Затоки (за виключенням Катару, який традиційно є головним спонсором ісламістських рухів, пов'язаних із «Братами-мусульманами») тощо;

- навіть «помірковані ісламісти» у стратегічних комунікаціях намагаються активно використовувати етноконфесійні й політико-економічні чинники для поширення свого впливу на важливі для них регіони з метою отримання переваг безпосередньо для себе або для захисту інтересів своїх етнічноблизьких одновітців.

Враховуючи викладене, подальші розвідки доцільно проводити в напрямку вивчення особливостей сек'юритизації ісламу в державній політиці європейських і мусульманських країн з метою аналізу

такого досвіду для можливого подальшого використання в Україні.

#### *Література:*

1. Брильов Д. В. Суфізм та ісламізм: глобальний та локальний контекст: автореф. дис...канд. філос. наук : 09.00.11 / Київ. нац. ун-т ім. Т. Шевченка. Київ, 2011. 19 с.
2. Бабаджанов Б. К вопросу о восприятии статуса суфийского шейха (на примере Х<sup>в</sup>аджа Ахрара). *Arabia Vitalis. Арабский Восток, ислам, древняя Аравия*. 2005. С. 177-190.
3. Кепель Ж. Д. Экспансия и закат исламизма : учебное пособие / пер. с фр. В.Ф. Денисова. Москва : Ладомир, 2004. 468 с.
4. Ланда Р. Г. Политический ислам: предварительные итоги : учебное пособие. Москва : ИБВ, 2005, 286 с.
5. Білозор Д. В. Ваххабізм: релігійно-політична сутність та історичні трансформації: автореф. дис. канд. філософ. наук: 09.00.11 / Київ. нац. ун-т ім. Т.Шевченка. Київ, 2009. 16 с.
6. Только в одной области Таджикистана за 2016 год осуждены 20 имамов. URL: <https://theopenasia.net/ru/post/tolko-v-odnoy-oblasti-tadzhikistana-za-2016-god-osuzhdeny-20-imamov>.
7. Мусульманська спільнота України: інституціоналізація і розвиток / під заг. ред. Ауліна О.А. Вінниця, 2016. 400 с. URL: <http://islamicstudies.in.ua/knigi/66-islam-i-politika-ideologiya-rukhi-organizatsiji>.
8. Коровиков А. Сайид Кутб – идеолог исламского экстремизма. *Религии мира. История и современность. Ежегодник*. 1987. С. 127-128.
9. Понкин И. Ислам во Франции : учебное пособие. Москва : Учебно-научного центра довузовского образования, 2005. 196 с.
10. Аулін О. А., Брильов Д. В., Пророченко Н.О., Ярош О. А. Ислам і політика: ідеологія, рухи, організації : навчальний посібник. Київ : ТОВ «ДЕОНІС ПЛЮС», 2019. 369 с.
11. Гринин Л. Е. Исламизм: история и современность. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/islamizm-istoriya-i-sovremennost>.
12. Руа О. Глобализированный ислам: в поисках новой уммы URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/globalizirovannyy-islam-v-poiskah-novoy-ummy>.
13. Офіційний сайт Державної служби статистики України. Експорт–імпорт товарів за країнами світу у 2016 році. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
14. Ассоциация MÜSIAD подписала с Россией соглашение о сотрудничестве со Ставропольским краем. URL: <http://www.trt.net.tr/russian/iz-rossiiskogo-i-turietskogo-mira/2017/08/18/assotsiatsiia-musiad-podpisala-s-rossiiei-soghlasheniie-o-sotrudnichestvie-so-stavropol-skim-kraiem-792775>.

15. Ahmet Davutoğlu. Stratejik Derinlik: Türkiye'nin Uluslararası Konumu, Küre Yayınları, 2001. 584 p.

16. Турция объявила о сфере своих интересов: Балканы, Ближний Восток, Кавказ и Средняя Азия. URL: <http://www.kavkazcenter.com/uss/content/2016/04/01/111893/turtsiya-obyavila-o-sfere-svoikh-interesov-balkany-blizhnij-vostok-kavkaz-i-srednyaya-aziya.shtml>.

17. Yavuz M. H. Social and Intellectual Origins of Neo-Ottomanism: Searching for a Post-National Vision. *Die Welt des Islams*. 2016. №56. Pp. 438-465.

#### References:

1. Brylov, D. V. (2011), *Sufizm ta islamizm: hlobalnyi ta lokalnyi kontekst* [Sufism and Islamism: global and local context]. Kyiv. nats. un-t im. T. Shevchenka [in Ukrainian].

2. Babadzhanov, B. K. (2005), "On the question of perception of the status of a Sufi sheikh (on the example of Hwaja Ahrar)", *Arabia Vitalis. Arabskij Vostok, islam, drevnyaya Araviya*, pp. 177-190.

3. Kepel, Zh. D. (2004), *Ekspansiya i zakat islamizma* [Expansion and decline of Islamism], Ladomyr, Moscow, Russia, 468 p.

4. Landa, R. H. (2005), *Politicheskij islam: predvaritel'nye itogi* [Political Islam: Preliminary Results], IBV, Moscow, Russia, 286 p.

5. Bilozor, D. V. (2009), "Wahhabism: religious and political essence and historical transformations", Ph.D. Thesis, Philosophy, Taras Shevchenko National University of University of Kyiv, Kyiv, Ukraine, 16 p.

6. In one region of Tajikistan alone, 20 imams were convicted in 2016. Retrieved from: <https://theopenasia.net/ru/post/tolko-v-odnoy-oblasti-tadzhikistana-za-2016-god-osuzhdeny-20-imamov>.

7. Aulina, O. A. (2016), *Musulmanska spilnota Ukrainy: instytutsionalizatsiia i rozvytok* [The Muslim community of Ukraine: institutionalization and development], Vinnytsia, Ukraine, 400 p. Retrieved from: <http://islamicstudies.in.ua/knigi/66-islam-i-politika-ideologiya-rukhi-organizatsiji>.

8. Korovykov, A. (1987), "Sayyid Qutb is an ideologue of Islamic extremism", *Religii mira. Istoriya i sovremennost'. Ezhegodnik*, pp. 127-128.

9. Ponkyn, Y. (2005), *Islam vo Francii* [Islam in France], Uchebno-nauchnogo centra dovuzovskogo obrazovaniya, Moscow, Russia, 196 p.

10. Aulin, O. A. Bril'ov, D. V. Prorochenko, N.O. and Yarosh, O. A. (2019), *Islam i polityka: ideolohiia, rukhy, orhanizatsii* [Islam and politics: ideology, movements, organizations], TOV «DIEONIS PLIuS», Kyiv, Ukraine, 369 p.

11. Hrynyn, L. E. (2020), "Islamism: history and modernity", retrieved from : <https://cyberleninka.ru/article/n/islamizm-istoriya-i-sovremennost>.

12. Rua, O. (2020), "Globalized Islam: in search of a new ummah", retrieved from : <https://cyberleninka.ru/article/n/globalizirovannyi-islam-v-poiskah-novoy-ummy>.

13. Official site of the State Statistics Service of Ukraine (2020), "Export-import of goods by countries of the world in 2016", retrieved from : <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

14. The MÜSIAD Association has signed a cooperation agreement with Russia with the Stavropol Territory (2020), retrieved from : <http://www.trt.net.tr/russian/iz-rossiiskogo-i-turietskogo-mira/2017/08/18/assotsiatsiia-musiad-podpisala-s-rossiiei-soghlashenie-o-sotrudnichestvie-so-stavropol-skim-kraiem-792775>.

15. Ahmet Davutoğlu (2001), Stratejik Derinlik: Türkiye'nin Uluslararası Konumu, Küre Yayınları, 584 p.

16. Turkey has declared its areas of interest: the Balkans, the Middle East, the Caucasus and Central Asia (2020), retrieved from : <http://www.kavkazcenter.com/uss/content/2016/04/01/111893/turtsiya-obyavila-o-sfere-svoikh-interesov-balkany-blizhnij-vostok-kavkaz-i-srednyaya-aziya.shtml>.

17. Yavuz, M. H. (2016), "Social and Intellectual Origins of Neo-Ottomanism: Searching for a Post-National Vision", *Die Welt des Islams*. №56. Pp. 438-465.

**Стаття надійшла до редакції 18.09.2020 р.**

## **Розділ 3. Фінанси, банківська справа та страхування**

УДК 330.06

DOI: 10.31732/2663-2209-2020-59-24-29

### **ФІНАНСУВАННЯ ДЕВЕЛОПЕРСЬКИХ ПРОЄКТІВ ЯК МЕХАНІЗМ ФУНКЦІОНУВАННЯ РИНКУ НЕРУХОМОСТІ**

**Андрєєва В.А.**

*к.е.н., доцент, доцент кафедри теоретичної та прикладної економіки, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, вул. Табірна, 30-32, 03113, Україна, тел.: (044)-455-5707, e-mail.: AndriievaVA@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6357-3063>*

### **DEVELOPMENT PROJECTS FINANCING AS A REAL ESTATE MARKET FUNCTIONING MECHANISM**

**Andriieva V.**

*Ph.D. (Economics), associate professor, associate professor of theoretical and applied economics department, "KROK" University, Kyiv, st. Tabirna, 30-32, 03113, Ukraine, tel.: (044)-455-5707, e-mail.: AndriievaVA@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6357-3063>*

**Анотація.** Проблема економічного зростання в Україні посилюється ситуацією невизначеності в сфері девелопменту нерухомості. Загальноприйнятою зарубіжною практикою у сфері будівництва об'єктів нерухомості є залучення професійних учасників, які забезпечують комплексне управління цим процесом. Ринок нерухомості є невід'ємною частиною та індикатором розвитку будь-якої економічної системи країни, оскільки інвестиційна діяльність у сфері нерухомості є основним чинником економічного розвитку держави та поліпшення добробуту народу. Інвестиціям у нерухомість належить значне місце в розширеному відтворенні економіки, і на це існує низка причин: значна потреба, соціальна та виробнича необхідність, незважаючи на невисоку дохідність, вагомий вплив на навколишнє середовище, високі ризики у будівництві. Одними із провідних професіоналів ринку нерухомості, в зв'язку з переходом економіки на ринкові відносини, стали девелоперські компанії. Поява на ринку нерухомості нових професійних учасників, девелоперських компаній, обумовила доцільність забезпечення підвищення ефективності управління інвестиційною діяльністю в сфері нерухомості. Метою статті є дослідження тенденцій розвитку ринку нерухомості в Україні, а також виявлення особливостей організації девелоперської діяльності та побудова механізмів фінансового забезпечення реалізації девелоперських проєктів. В статті досліджено реалії організації діяльності девелоперських компаній, викладено концепції професійного девелопменту в умовах інституційних змін, які є необхідною ланкою трансформації економіки України. Обґрунтовано схеми фінансування девелоперських проєктів, а також виокремлено місце девелоперських компаній як складової інфраструктури ринку нерухомості. Особливу увагу приділено питанню створення проєктної компанії при реалізації інвестиційного проєкту. Адже одержаний кредит відображається на балансі цієї компанії, щоб адекватно відображати грошові потоки, створені конкретним проєктом, не змішуючи його з іншими проєктами. Визначено функції девелопера на кожній стадії управління девелоперським проєктом, а також запропоновано джерела його фінансування на різних стадіях реалізації з урахуванням досвіду Європейських країн.

**Ключові слова:** девелопмент; девелоперський проєкт; девелоперські компанії; ринок нерухомості; проєкт розвитку нерухомості; життєздатність проєкту; джерела фінансування девелоперських проєктів.

Формули: 0; рис.: 1; табл.: 1, бібл.: 8.

**Annotation.** The problem of economic growth in Ukraine is exacerbated by the situation of uncertainty in the field of real estate development. It is common foreign practice in the field of real estate construction to involve professional participants who provide comprehensive management of this process. The real estate market is an integral part and indicator of the development of any economic system in the country, as investment activities in real estate are a major factor in the economic development of the state and improve the welfare of the people. Real estate investment has a significant place in the expanded reproduction of the economy, and there are a number of reasons for this: significant demand, social and industrial needs, despite low profitability, significant environmental impact, high risks in construction. Development companies have become one of the leading professionals in the real estate market due to the transition of the economy to market relations. The emergence of new professional participants in the real estate market,



*development companies, has led to the expediency of improving the management of investment activities in real estate. The purpose of the article is to study the development trends of the real estate market in Ukraine, as well as to identify the features of the organization of development activities and the construction of mechanisms for financial support of development projects. The article examines the realities of the organization of development companies, sets out the concepts of professional development in terms of institutional change, which is a necessary part of the transformation of Ukraine's economy. Schemes of financing of development projects are substantiated, and also the place of development companies as a component of infrastructure of the real estate market is allocated. Particular attention is paid to the creation of a project company in the implementation of the investment project. After all, the loan is reflected on the balance sheet of this company to adequately reflect the cash flows generated by a particular project, without mixing it with other projects. The functions of the developer at each stage of management of the development project are defined, and also sources of its financing at various stages of realization are offered taking into account experience of the European countries.*

**Key words:** *development; development project; development companies; real estate market; real estate development project; viability of the project; sources of financing of development projects.*

*Formulas: 0; fig.: 1; tabl.: 1; bibl.: 8.*

**Постановка проблеми.** На сьогодні діяльність девелоперських компаній є малодослідженою, що призводить до ототожнення їх з іншими учасниками ринку нерухомості. Питання пошуку перспективних джерел та організації фінансування девелоперських проєктів на кожному з етапів їх реалізації лишається актуальним.

Виявлення особливостей організації девелоперської діяльності на ринку нерухомості України та обґрунтування механізмів фінансового забезпечення реалізації девелоперських проєктів потребує подальших досліджень.

Адже у світі нерухомість вважається однією з найменш ризикових сфер довгострокового інвестування з достатньо високим рівнем рентабельності. Проте, основною умовою доступу до зазначених переваг є порівняно високий рівень капітальних витрат.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Організація діяльності девелоперських компаній привертає увагу науковців усього світу. Так, Річард Б. Пейзер і Анна Б. Фрей зосередили увагу на практичних аспектах професійного девелопменту нерухомості [1].

У наукових працях Максимова С.Н., Мазура І.І. та Шапіро В.І. викладено концепції професійного девелопменту, але дослідження проводилося на прикладі ринку нерухомості Росії, що ускладнює застосування цього досвіду для вітчизняних девелоперських компаній [2, 3].

Вперше подано визначення поняття «девелоперські послуги», а також виокремлено місце девелоперських компаній як складової інфраструктури ринку нерухомості Поліщук Є. А. [4]. Виявлення особливостей організації девелоперської діяльності на ринку нерухомості України здійснено Чигасовим С. Г. в роботі [5].

В сучасних умовах господарювання для України важливе значення має обґрунтування механізмів фінансового забезпечення реалізації девелоперських проєктів, у зв'язку з розвитком інвестиційного ринку та ринку нерухомості.

Актуальними на сьогодні є питання дослідження сучасного стану ринку нерухомості України, визначення місця девелоперських компаній на ньому, перспектив та напрямків його розвитку; обґрунтування принципів реалізації девелоперських проєктів та їх джерел фінансування; розробки рекомендацій щодо оцінки ефективності девелоперського проєкту для його фінансування, а також розрахунку вартості девелоперських послуг.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є дослідження тенденцій розвитку ринку нерухомості в Україні, а також виявлення особливостей організації девелоперської діяльності та побудова механізмів фінансового забезпечення реалізації девелоперських проєктів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Девелопмент нерухомості (англ. – Real Estate Development) – тип

підприємницької, інвестиційної, проектно-орієнтованої та операційної діяльності, пов'язаної із якісною зміною існуючого стану нерухомості та земельних ділянок з метою обґрунтування її цінності. Доцільність запровадження та розвитку девелопменту нерухомості пов'язується з активним розвитком ринку нерухомості, адже замовники почали приділяти увагу не лише кількісним характеристикам проєктів, але і якісній складовій.

В Україні зародження девелопменту нерухомості як самостійного виду бізнесу припадає на 1998–2000 рр.

З кожним роком кількість девелоперських компаній зростає, але досить часто їх ототожнюють з іншими учасниками ринку нерухомості - будівельними компаніями, компаніями з управління нерухомістю та консалтинговими компаніями. З метою уникнення таких ситуацій розглянемо поняття «девелоперська компанія» та «девелопмент нерухомості».

Узагальнюючу думку авторів [6, 7] зазначимо, що девелоперська компанія – це фінансовий посередник на ринку нерухомості, що акумулює кошти інвесторів або вкладає власні кошти з метою реалізації проєкту розвитку об'єкта

нерухомості, виступаючи при цьому автором ідеї та беручи на себе відповідальність з організації й управління цим проєктом. Об'єктом діяльності девелоперських компаній є реалізація інвестиційних проєктів у сфері нерухомості.

Девелопмент нерухомості – це діяльність з організації та реалізації інвестиційно-будівельних проєктів, тобто усі девелоперські проєкти є інвестиційно-будівельними за своєю сутністю. Але, при більш детальному дослідженні це твердження виявляється не зовсім повним. Інвестиційний характер девелопменту полягає у тому, що якісні зміни у нерухомості відбуваються завдяки довгостроковим інвестиціям у будівництво, реконструкцію, технічну і технологічну модернізацію.

Проектними ознаками девелопменту є унікальність кожного об'єкта нерухомості, а також обмеження новацій за ресурсами, часом та цільовими параметрами.

Девелоперські проєкти, на відміну від інших інвестиційних, відрізняються своїми характерними особливостями, які роблять їх найбільш складними, насамперед з точки зору залучення інвестицій та мають ряд особливостей (табл. 1).

Таблиця 1

**Аналіз особливостей девелоперських проєктів як окремого підвиду інвестиційної проєктної діяльності**

| Умови організації девелопменту   | Особливості організації  | Фінансування проєктів   |
|--|--|---|
| Урахування ринкових імплементацій при реалізації девелоперських проєктів з розвитку нерухомості. | Обсяги інвестицій перевищують сукупність ресурсів учасників проєкту        | Можливе тільки за умови залучення додаткових зовнішніх фінансових ресурсів  |
| Залучення стратегічного інвестора  | Значна частка стратегічного інвестора у проєкті при формуванні партнерства | Після вкладення приблизно 10% власних коштів у проєкт, девелопер залучає стратегічного інвестора, який бере на себе не менше 25% вартості проєкту |
| Використання фінансових ресурсів на досить великі строки   | Значні залучені кошти страхових компаній або банків, іпотечних брокерів    | Здійснюється за рахунок внесків замовників та коштів інвесторів   |
| Невизначеність в досягненні цілей девелоперських проєктів і високих ризиків                      | Довгострокові терміни реалізації девелоперських проєктів                   | Додатковим джерелом фінансування є венчурне інвестування  |
| Врахування незмінних факторів протягом реалізації проєкту  | Місце розташування об'єкта девелопменту                                    | Фінансування можливе за рахунок будівельних кредитів  |
| Розвиток окремих територій   | Економічне, соціальне та містобудівне значення проєктів девелопменту       | Сек'юритизація та цінні папери, забезпечені іпотечними кредитами  |

*Джерело: власна розробка автора*

Організуюючи фінансування девелоперського проекту, варто пам'ятати, що динаміка інвестицій повинна забезпечувати реалізацію проекту відповідно до часових та фінансових обмежень, а зниження витрат фінансових ресурсів і ризиків проекту має забезпечуватись за рахунок відповідної структури та джерел фінансування і визначених податкових пільг, гарантій, різноманітних форм участі.

Прийняття рішення щодо вибору форм фінансування девелоперського проекту у сфері нерухомості зазвичай здійснюється за такими етапами:

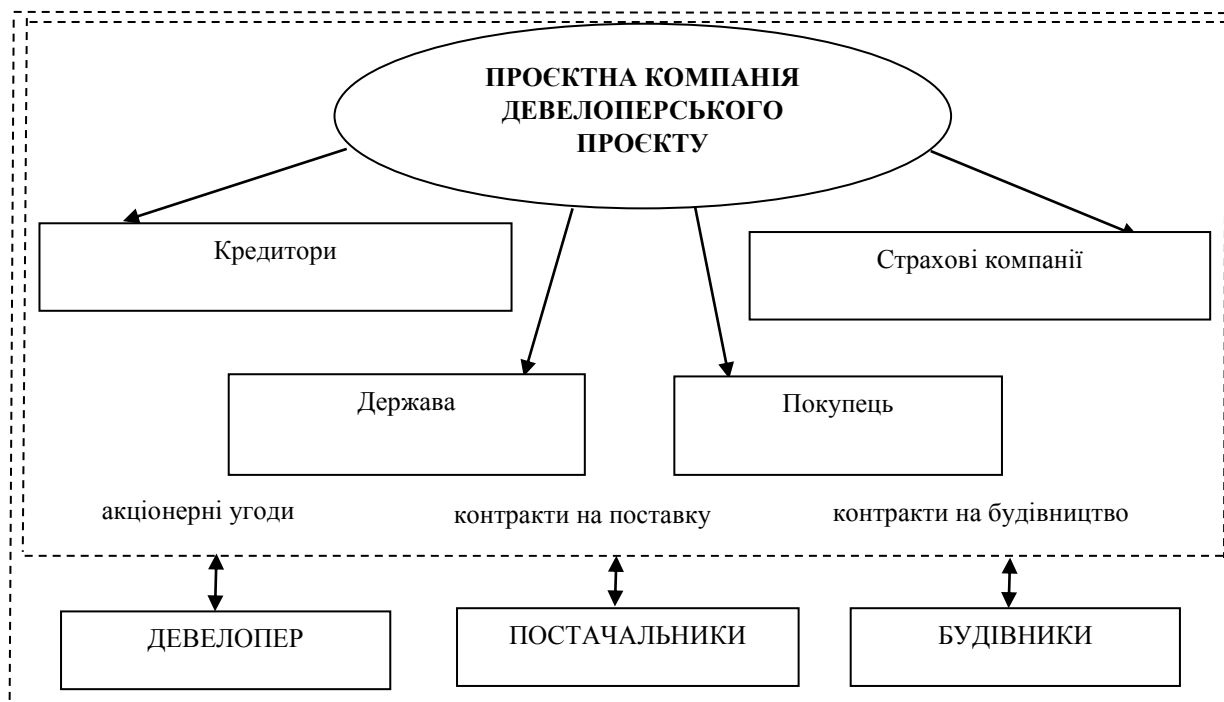
- формування варіантів девелоперського проекту з точки зору витрат та можливих прибутків;
- попереднє вивчення життєздатності проекту;
- розробка плану реалізації проекту;
- організація фінансування проекту;
- контроль за виконанням плану та умов фінансування.

Зазначимо, що порівняно з традиційним банківським кредитуванням проектне фінансування має певні особливості. У схемах проектного фінансування в ролі

фінансових учасників реалізації інвестиційного проекту часто виступають, крім комерційних банків, також інвестиційні банки, інвестиційні фонди, лізингові компанії, інші кредитні інститути.

Особлива увага приділяється питанням виявлення, оцінювання та зниження ризиків при реалізації інвестиційних проектів. З метою реалізації інвестиційного проекту спонсорами створюється проектна компанія. Адже одержаний кредит відображається на балансі цієї компанії, щоб адекватно відображати грошові потоки, створені конкретним проектом, не змішуючи його з іншими проектами. Для масштабних девелоперських проектів вважаємо за доцільне застосовувати проектне фінансування (рис.1).

Проектне фінансування дозволяє більш достовірно оцінити платоспроможність і надійність позичальника, розглянути весь інвестиційний проект з точки зору життєздатності, ефективності, забезпеченості, ризиків та можливості реалізації, а також спрогнозувати результат реалізації проекту [8].



**Рис. 1. Схема організації проектного фінансування девелоперського проекту**

*Джерело: власна розробка автора*

Ще одним способом фінансування комерційної нерухомості може виступити консорціумне кредитування. Консорціуми створюються для кредитування великих девелоперських інвестиційних проєктів, фінансування яких не під силу окремо взятому комерційному банку.

Застосування такої схеми дозволяє дотриматися всіх нормативів з боку Національного банку України стосовно великих кредитів, диверсифікувати кредитні ризики, а також задовольнити потреби інвестора в ресурсах.

**Висновки.** Власні, залучені та запозичені кошти дозволяють забезпечити фінансування девелоперських проєктів. Внаслідок специфіки девелоперського проєктування на різних етапах його реалізації залучаються різні джерела фінансування, причому чим більший ступінь готовності проєкту, тим більша частка зовнішніх ресурсів у структурі фінансування. Це пов'язано з особливістю девелоперського проєктування та його ризиковим характером на початкових стадіях реалізації.

До найбільш перспективних схем фінансування реалізації інвестиційних проєктів девелоперських компаній в Україні необхідно віднести банківське кредитування, проєктне фінансування й облігаційні позики.

Аналіз ринку девелоперських послуг дає змогу визначити чинники впливу на еволюцію ринку нерухомості, зокрема, зростання ділової активності суб'єктів господарювання, зростання доходів населення, зростання ВВП, вступ України до СОТ, швидкі терміни окупності проєктів, висока конкуренція девелоперів на зовнішніх ринках, висока дохідність девелоперських проєктів на українському ринку нерухомості, диспропорція попиту та пропозиції.

Аналіз діяльності зарубіжних девелоперських компаній дозволяє запропонувати шляхи підвищення ефективності діяльності вітчизняних девелоперських компаній:

- оптимізація та контроль над витратами;
- впровадження оптимальних схем фінансування проєкту;
- маркетингове дослідження;
- зниження ризиків.

Такі шляхи оптимізації повинні активізувати девелоперів на вітчизняному ринку нерухомості, а також підвищити їх прибутковість.

#### **Література:**

1. Peiser B. Richard, Frej B. Anne Professional Real Estate Development: The ULI Guide to the Business Second Edition. Washington, D.C.: ULI-the Urban Land Institute, 2003. 450 p.
2. Максимов С. Н. Девелопмент (развитие недвижимости) : навчальний посібник. Санкт-Петербург : Питер, 2003. 256 с.
3. Мазур И. И., Шапиро В. Д. Девелопмент недвижимости: учебное пособие. Москва : ЕЛИМА : «Омега-Л», 2010. 928 с.
4. Поліщук С. А. Девелоперські компанії на ринку нерухомості : дис. канд. екон. наук: / 08.00.08. 2009. URL : <http://www.disslib.org/developerski-kompaniyi-na-ryнку-nerukhomosti.html>.
5. Чигасов С. Г., Петровський Б. С. Генезис девелопмента на сучасному етапі розвитку будівельного ринку України. *Економіка та держава*. 2011. №10. С. 51-56.
6. Майорова Т. В. Інвестиційна діяльність : навчальний посібник. Київ : «ТОВ Знання», 2004. 376 с.
7. Азарова І. Б. Характерні особливості та класифікація девелоперських проєктів. *Управління розвитком складних систем*. 2017. URL : <http://212.111.196.173/bitstream/handle/987654321/2780/3.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
8. Кікена Т. О. Проєктне фінансування в реаліях українського ринку (на прикладі фінансування об'єктів комерційної нерухомості). *Вісник Львівського університету*. 2008. № 40. С. 282-286.

#### **References:**

1. Peiser, B. R. and Frej, B. A. (2003), "Professional Real Estate Development: The ULI Guide to the Business Second Edition", Washington, D.C.: ULI-the Urban Land Institute, 450 p.
2. Maksymov, S. N. (2003), *Development (razvitie nedvizhimosti)* [Development (real estate development)], Piter, St. Petersburg, Russia, 256 p.
3. Mazur, Y. Y. and Shapyro, V. D. (2010), *Development nedvizhimosti* [Real estate development], ELIMA : «Omega-L», Moscow, Russia, 928 p.
4. Polishchuk, Ye. A. (2009), "Real estate companies in the real estate market", Abstract of Ph.D. dissertation, Economics, retrieved from :

<http://www.disslib.org/developerski-kompaniyi-na-rynku-nerukhomosti.html>.

5. Chyhasov, S. H. and Petrovskiy, B. S. (2011), "Genesis of development at the present stage of development of the construction market of Ukraine", *Ekonomika ta derzhava*, №10, pp. 51-56.

6. Maiorova, T. V. (2004), *Investytsiina diialnist* [Investment activity], TOV Znannia, Kyiv, Ukraine, 376 p.

7. Azarova, I. B. (2017), "Characteristic features and classification of development projects", *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system*, retrieved from : <http://212.111.196.173/bitstream/handle/987654321/2780/3.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

8. Kikena, T. O. (2008), "Project financing in the realities of the Ukrainian market (on the example of financing of commercial real estate)", *Visnyk Lvivskoho universytetu*, № 40, pp. 282-286.

**Стаття надійшла до редакції 17.10.2020 р.**

УДК 65.011

DOI: 10.31732/2663-2209-2020-59-30-37

## LEAN ПІДХІД ДО ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ ФІНАНСОВОГО ДЕПАРТАМЕНТУ

**Єрохін К.Я.**

*к.е.н., доцент кафедри управління проєктами і процесами, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»,  
м. Київ, вул. Табірна, 30-32, 03113, Україна, тел.: (050)-35-34-125, e-mail: kostantiney@krok.edu.ua,  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0108-3659>*

## LEAN APPROACH TO THE ORGANIZATION OF THE FINANCIAL DEPARTMENT

**Yerokhin K.**

*Ph.D. (Economics), associate professor of project and process management department, "KROK" University,  
st. Tabirna, 30-32, 03113, Ukraine, tel.: (050)-35-34-125, e-mail: kostantiney@krok.edu.ua,  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0108-3659>*

**Анотація.** У статті розглядається експеримент по реорганізації роботи фінансового департаменту в постійно діючі проєкти за методологією LEAN. Метою статті є розгляд інноваційного підходу розробки і впровадження проєктно-орієнтованої функції фінансового відділу з урахуванням методології LEAN, що дозволить підвищити ефективність процесів фінансового управління та обліку, контролю, аналізу даних, збільшить цінність для користувача такої інформації та дозволить більш ефективно досягати спільної мети. Дана методологія є ефективною концепцією менеджменту, суть якої полягає в оптимізації бізнес-процесів за рахунок максимальної орієнтації на інтереси та потреби клієнта (ринку) і врахування мотивації кожного працівника. Впровадження методології в ідеалі дозволяє вирішити цілу низку основних проблем, з якими щодня і щогодини зіштовхуються більшість підприємств: досягти високої якості при мінімальних витратах, скоротити терміни створення продукції, уникнути надвиробництва, врегулювати питання поставок. В результаті застосування передових інноваційних методів бізнес-аналізу, проєктного менеджменту та гнучкої методології управління була проведена реорганізація фінансової функції компанії, визначені споживачі інформації, проведена їх сегментація і переорієнтація роботи підрозділів для максимального задоволення потреб таких споживачів. Були розроблені функціональні стратегії у вигляді цілей по кожному з проєктів, періодичності надання інформації споживачам, розроблена система контролю якості та повноти надання інформації, а також здійснено звірку функціональних цілей із загальними стратегічними цілями бізнесу в цілому, а також відповідність їх місії та баченню компанії. В результаті було створені окремі проєкти, в рамках яких працівники самостійно можуть вибрати собі роль відповідно до процесної структури і методології LEAN. Крім цього, проведений бізнес-аналіз процесів в кожному окремому проєкті виявив неефективні ділянки роботи, в результаті було скорочено документообіг на 25%, а час виконання процесів - в середньому на 15%. Також в процесі експерименту встановлено чіткі і прозорі цілі, які підвищили мотивацію працівників і стали основою для впровадження системи KPI для фінансового відділу, введена система оцінки якості, повноти та своєчасності надання фінансової інформації для споживачів, що дозволило вимірювати ступінь задоволеності результатами роботи підрозділу.

**Ключові слова:** фінанси; проєктний менеджмент; LEAN; управління командами; бізнес-аналіз.

Формули: 0; рис.: 7; табл.: 0, бібл.: 15.

**Annotation.** The article examines the experiment of reorganizing the work of the finance department into permanent projects according to the LEAN methodology. The aim of the article is to consider an innovative approach to developing and implementing a project-oriented function of the finance department, taking into account the LEAN methodology, which will increase the efficiency of financial management and accounting, control, data analysis, increase the value for users and more effectively achieve common goals. This methodology is an effective management concept, the essence of which is to optimize business processes by maximizing focus on the interests and needs of the client (market) and taking into account the motivation of each employee. The introduction of the methodology ideally allows to solve a number of major problems that most companies face every day and every hour: to achieve high quality at minimal cost, to reduce production time, to avoid overproduction, to regulate supply issues. As a result of application of advanced innovative methods of business analysis, project management and flexible management methodology, the company's financial function was reorganized, consumers of information were identified, their segmentation and reorientation of departments to maximize the needs of such consumers. Functional strategies were developed in the form of goals for each project, frequency of information to consumers, developed a system of quality control and

*completeness of information, as well as a comparison of functional goals with general strategic goals of the business as a whole, as well as their mission and vision. As a result, separate projects were created, in which employees can independently choose their role in accordance with the process structure and methodology of LEAN. In addition, the business analysis of the processes in each individual project revealed inefficient areas of work, as a result, document flow was reduced by 25%, and process execution time - by an average of 15%. Also in the course of the experiment clear and transparent goals were set, which increased the motivation of employees and became the basis for the implementation of KRI system for the finance department, introduced a system of quality, completeness and timeliness of financial information for consumers.*

**Key words:** *finance; project management; LEAN; team management; business analysis.*

**Formulas:** 0; **fig.:** 7; **tabl.:** 1; **bibl.:** 15.

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах ведення бізнесу все більшу увагу слід приділяти ефективності бізнес-процесів, оптимальному використанню усіх видів ресурсів – матеріальних, трудових, фінансових тощо. Саме тому передові методи проектного менеджменту можуть допомогти при побудові сучасних іноваційних моделей роботи підтримуючих функцій бізнесу, таких як фінанси, HR, адміністрація, логістика, постачання та ін.

Основна місія управління будь-яким проектом – досягнення попередньо визначених результатів (цілей), саме ця мета є рушійною силою проекту, і всі зусилля, що докладаються до планування і реалізації, спрямовані на її досягнення. Проектний менеджмент розглядає будь-яке підприємство як систему і, відповідно до закону розвитку систем, в будь-якому підприємстві можна виділити дві підсистеми: консервативну, тобто підтримку існуючих процесів, та адаптивна, тобто зміни, які мають збільшити ефективність системи в цілому.

Підприємства, які гнучко поєднують консервативну та адаптивну підсистеми, мають конкурентні переваги на ринку та здатні швидко пристосовувати систему організації під глобальні зміни, що відбуваються в світі, в у них більше шансів для отримання кращих ринкових позицій і подальшого розвитку компанії.

В статті розглядається практичні аспекти застосування методології управління проектами LEAN при побудові роботи фінансового департаменту на прикладі ІТ-компанії (провайдера сучасних іноваційних послуг по розробці програмного забезпечення для клієнтів).

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Управління проектами, як управління змінами, є досить розвинутою сферою теорії управління, результати досліджень в якій знаходять широке застосування на практиці.

Серед вітчизняних та зарубіжних вчених уваги заслуговують наукові праці по організації проектної роботи таких авторів, як І. А. Бланк [2], В. Г. Федоренко [7], В.А. Вісящев [9], Г. Дітхелма [9] та ін. Варто зазначити, що з точки зору класичного проектного менеджменту є три основних «кити» для досягнення успіху - якість проекту, його вартість і час на реалізацію. Саме цю «трійцю» в кінці 50-х рр. XX ст. в США назвали «троїстою обмеженістю» або «трикутником управління проектами» (The Project Management Triangle) [11]. Оскільки кожна його сторона представляє обмеження, а зміна однієї неминуче впливає на інші, завдання проектного менеджменту - вловити і забезпечити баланс між ними.

Основоположниками сучасної теорії управління проектами є Генрі Гант, Анрі Файоль і Фредерік Тейлор. В 70-х роках 20-го сторіччя застосування інструментів проектного менеджменту поширилися в галузі ІТ технологій (створення складних апаратних та програмних комплексів, реалізація інфраструктурних проектів, створення нових технологій тощо). Наступною віхою стали 90-ті роки минулого століття, в яких набуло поширення використання підходів управління проектами як інструмента управління цілями в бізнесі та державному управлінні.

Що стосується українського набуток в сфері проектного управління, то можна відмітити роботи таких вчених, як проф.

С.Д. Бушуєв, Н.С. Бушуєва [13], В.В. Морозов [14] та інших, що поряд з підготовкою висококваліфікованих спеціалістів з напрямку управління проектами, формують науковий доробок з проектного менеджменту та займаються практичною діяльністю з впровадження та управління проектами

Управління проектами це професійна діяльність, в основі якої - поєднання найсучасніших наукових знань і технологій з практичними навичками. Проектний менеджмент - не суха наука, а жива методологія організації, планування і координації використання людських і фінансових ресурсів протягом всього життєвого циклу проекту.

Досить значна частина сучасного бізнесу в Україні, Європі та в усьому світі проектно-орієнтована. Отже, саме від уміння реалізувати проект в компанії залежить успіх всього підприємства. В зв'язку з цим, управління проектами стає актуальною і важливою темою для менеджерів будь-якої ланки.

**Формування цілей статті.** Метою статті є розгляд інноваційного підходу розробки і впровадження проектно-орієнтованої функції фінансового відділу з урахуванням методології LEAN, що дозволить підвищити ефективність процесів фінансового управління та обліку, контролю, аналізу даних, збільшить цінність для користувача такої інформації та дозволить більш ефективно досягати спільної мети.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Проект — це певний захід (або процес) з чітко визначеними термінами, мета якого — створити унікальний продукт (під створенням продукту мається на увазі виробництво продукції, надання послуг або виконання робіт для кінцевого замовника) або отримати певні інноваційні результати. У бізнесі метою проекту часто називають вирішення конкретних проблем замовника (англ. customer pain points). Відповідно, управління проектами (або, як прийнято це називати, Project Management) — це конкретна діяльність, мета якої —

реалізувати всі визначені проектом завдання.

Самі по собі проекти — невід'ємна частина реального життя будь-якої організації. У кожній компанії є своя стратегія розвитку і передбачені нею цілі, які і формуються в окремі проекти. Важливо розуміти, чим вони відрізняються від повсякденних дій в організації. По-перше, тим, що у кожного проекту є своя унікальна мета і часові обмеження на її досягнення. У повсякденних діях мета повторюється, дедлайни також. По-друге, проект має властивість завершуватися, досягнувши заданої мети.

Повсякденні ж дії мають нескінченний характер і їх мета — підтримка нормального руху бізнесу. Але сучасні методи ведення бізнесу дають можливість поєднати повторюваність дій та досягнення кінцевої мети проектом – через визначення продукту (результату проекту) у вигляді інформації, яка має постійно надаватися кінцевому споживачу на системній основі.

Таким чином, ми можемо організувати проектний підхід для розбудови будь-якої підтримуючої функції в межах компанії – найм персоналу, адміністративна робота, фінанси і бухгалтерія тощо.

При цьому слід пам'ятати, що наука управління проектами допомагає швидко і ефективно досягати поставлених цілей. Крім того, в процесі цього формується ціла система комплексів, які можуть бути використані для досягнення загальних цілей компанії, а також розробляється схема розумного розподілу ресурсів (виділяється певний бюджет проекту, в якому всі ресурси виражаються у вартісному виразі при одночасному контролі за досягненням поставлених цілей в межах встановлених строків).

На даний час управління проектами — сучасна наука, яка управляється системою знань, правил і стандартів. Найбільш відомий ресурс по проектному менеджменту — РМВОК, певна «книга знань» в сфері проектного менеджменту, в якій описані основні практичні елементи управління проектами:



- визначення і формування вимог до проекту;
- формування максимально чітких і зрозумілих цілей;
- встановлення і реалізація комунікації між задіяними в проекті сторонами;
- врегулювання проектних обмежень: зокрема бюджету, ресурсів, ризиків, дедлайнів, якості;
- спілкування з командою, врахування їх потреб/пожхань/очікувань і корекція існуючих планів відповідно до отриманих матеріалів.

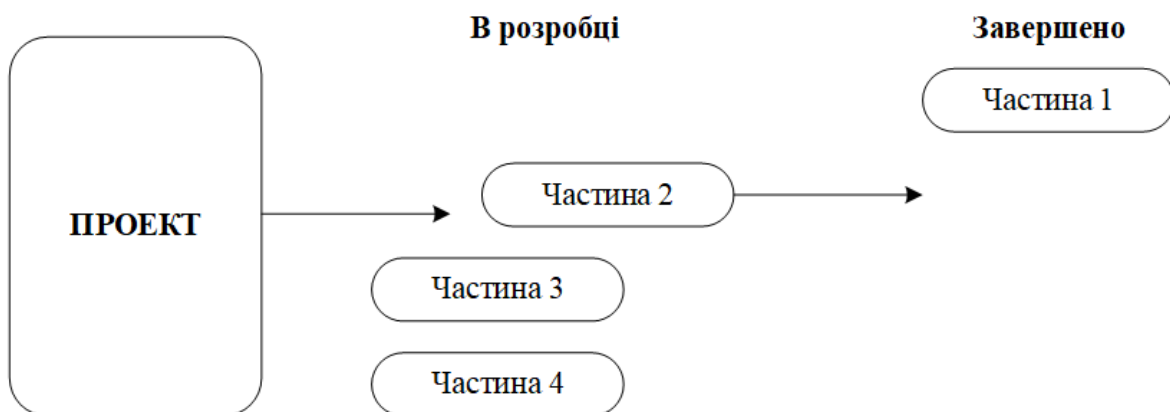
Всі ці дії сегментуються на окремі етапи: ініціація проекту, планування, виконання та контроль, завершення (рис. 1). Саме ретельне планування, організація завдань і проектних складових, забезпечення необхідними ресурсами і контроль дієвості обраної стратегії — це і є те головне, що входить в управління проектами з перспективою досягнення поставленої мети.

Що стосується методів здійснення управління проектами, то, крім класичного Waterfall, який описаний вище, використовуються і більш сучасні (рис. 2).



**Рис. 1. Схема класичного управління проектом по Waterfall**

*Джерело: сформовано автором на основі [11]*



**Рис. 2. Управління проектом по Agile**

*Джерело: сформовано автором на основі [11]*

Agile — коли один великий проект ділиться на масу міні-проектів з поетапною реалізацією;

Scrum — поділ проекту на складові частини (рис. 3);

Lean — розподіл проекту на дрібні пакети робіт;

Kanban — варіант для проектів, не обмежених по дедлайнах, адже їх можна ставити на паузу.

У кожній з методик є багато власних нюансів, переваг і недоліків. Вибір підходящої системи залежить від специфіки організації і команди, яка буде працювати над конкретним проектом.

Якщо розглядати загальний процес переведення роботи фінансового відділу на проектно-орієнтовану основу, то серед основних етапів слід виділити наступні:

- Пошук правильного споживача продукту (результату роботи всіх відділів, які входять в фінансовий департамент) та їх сегментація.

- Сегментація функцій, які виконуються фінансовим департаментом, в окремі проекти

- Створення функціональних стратегій для кожної функції, координація функціональних цілей з загальними задачами компанії, а також місією та візією бізнесу.

- Аналіз бізнес-процесів та побудова карти процесів (business process mapping)

- Визначення ролей для кожного працівника фінансового департаменту відповідно до процесної структури відділу та по LEAN методології.



**Рис. 3. Scrum проектний менеджмент**

*Джерело: сформовано автором на основі [11]*

В результаті виконання кожного елемента плану реформування ми отримали цілісну, ефективну, клієнто-орієнтовану команду високомотивованих спеціалістів, які чітко усвідомлюють як процес, так і кінцеву мету своєї роботи, а також розуміють, хто є споживачем інформації, яку вони створюють. Давайте розглянемо практичні моменти імплементації кожного із зазначених вище етапів.

Хто є клієнтом для фінансової інформації (результату роботи фінансового департаменту)? Для розуміння цього питання ми провели аналіз всіх видів звітів, як передбачених чинним законодавством, так і внутрішніх управлінських документів. В результаті ми

виділили дві основні групи споживачів – внутрішні та зовнішні (рис. 4).

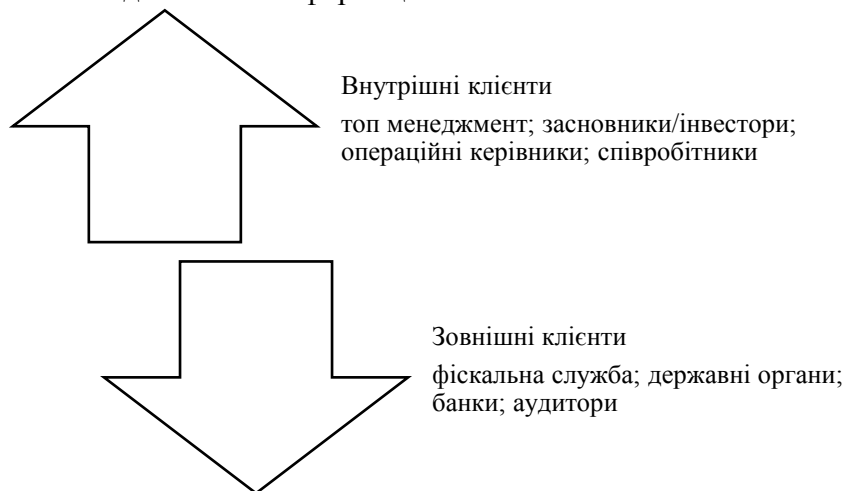
В результаті такої сегментації ми чітко зрозуміли, що більшість клієнтів для роботи відділу бухгалтерії – це зовнішні споживачі (при цьому їх потреби чітко регламентовані чинним законодавством, певними стандартами та правилами), а ось робота фінансового відділу, казначейства, операційного відділу спрямована на задоволення потреб в інформації внутрішніх клієнтів (потреба в оперативній інформації, на основі якої приймаються управлінські рішення).

Після усвідомлення, хто є нашими клієнтами, ми перейшли до етапу створення окремих проектів на основі

функцій, які виконує фінансова служба компанії. Результат наведений на рис. 5.

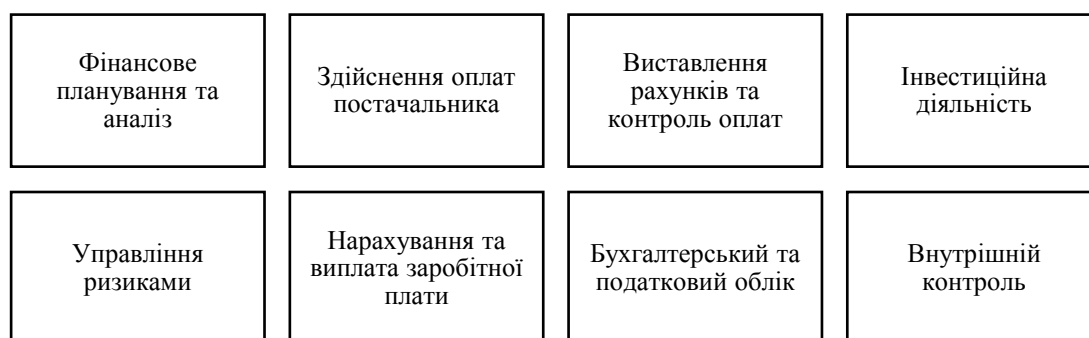
Після створення окремих проектів було розроблено функціональні стратегії у вигляді цілей по кожному з проектів, періодичності надання інформації

споживачам, розробили систему контролю якості і повноти надання інформації, а також здійснили звірку функціональних цілей з загальними стратегічними цілями бізнесу в цілому, а також відповідністю їх місії та візії компанії.



**Рис. 4. Сегментація клієнтів для проекту «Фінансова функція бізнесу»**

*Джерело: складено автором*



**Рис. 5. Ключові проекти фінансового департаменту**

*Джерело: складено автором*

Після цього ми перейшли до побудови карти процесів – опису послідовних дій, які створюють той продукт, який потрібен кожному з клієнтів.

Для кожного з процесів потрібно було визначити, що саме і від кого надходить як вхідний продукт (інформація у вигляді документів, звітів, внесення в систему даних тощо), що і в якому вигляді має з'явитися в результаті процесу, хто є виконавцем на кожному етапі, а також хто контролює якість, строки і кінцевий результат кожного з процесів.

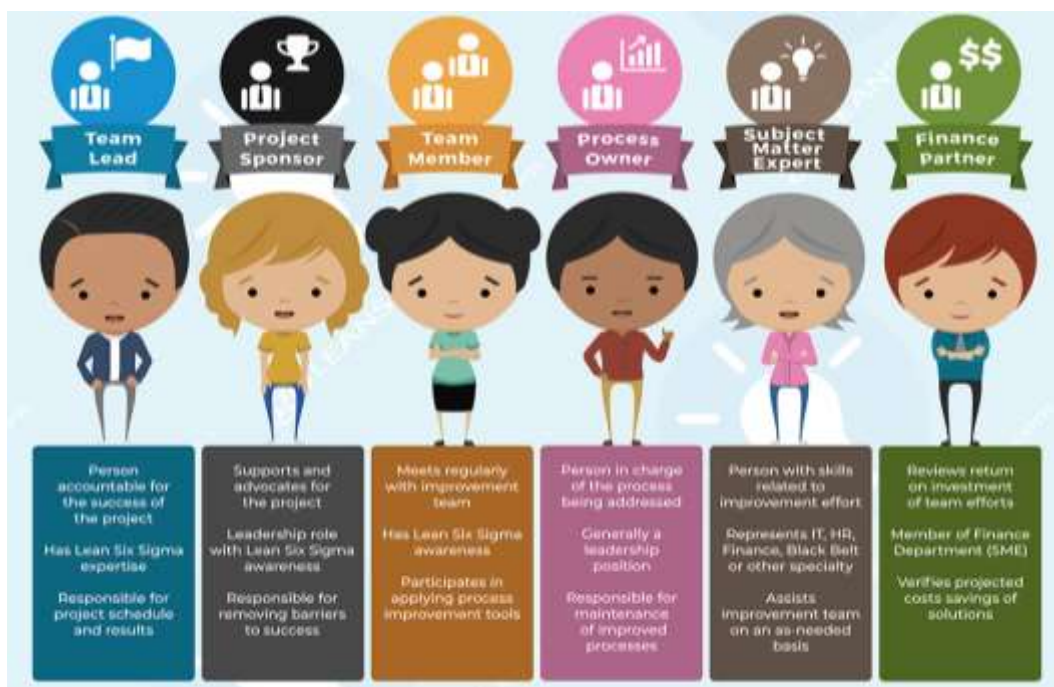
Звісно, створення мапи процесів потребувало розробки спочатку процесів верхнього рівня, а потім деталізації етапів до рівня конкретних виконавців, документів та систем.

Після аналізу бізнес-процесів підрозділу ми змогли детально проаналізувати роль кожного працівника фінансового департаменту в окремих проектах і визначити, крім безпосередньо залученості в процесах, також відповідність ролей, передбачених методологією LEAN.



**Рис. 6. Елементи опису бізнес-процесів фінансового відділу**

*Джерело: розроблено автором*



**Рис. 7. Види ролей в команді відповідно LEAN**

*Джерело: сформовано автором на основі [11]*

**Висновки.** У результаті проведеної роботи було проведено реструктуризацію фінансового департаменту компанії та отримано такі результати: створено 8 окремих фінансових проектів для конкретних споживачів фінансової інформації, в межах яких працівники самостійно можуть вибрати собі роль відповідно до процесної структури та методології LEAN; проведено бізнес-аналіз процесів в кожному окремому проекті, виявлено неефективні ділянки роботи, скорочено документообіг на 25%, а час виконання роботи в середньому на

15%; встановлено чіткі і прозорі цілі, які підвищили мотивацію працівників та стали основою для встановлення системи КРІ для фінансового відділу; запроваджено систему оцінки якості, повноти та своєчасності надання інформації для споживачів фінансової інформації, що дало змогу вимірювати ступінь задоволеності результатами роботи підрозділу.

**Література:**

1. Бабаєв В. М. Управління проектами : навчальний посібник. Харків : ХНАМГ, 2006. 244 с.

2. Бланк І. О., Гуляєва Н. М. Інвестиційний менеджмент : підручник / заг. ред. А. А. Мазаракі. Київ, 2003. 397 с.

3. Пелих В. Управління проектами в інтегрованому суспільстві і його інструменти. Матеріали дванадцятої наукової конференції ТДТУ ім. І. Пулюя (м. Тернопіль, 14-15 травня 2008 р.). – Тернопіль, ТДТУ, 2008. 370 с.

4. Пинто Дж. К. Управление проектами / пер. с англ. под ред. В. Н. Фрунтова. Санкт-Петербург : Питер, 2004. 464 с.

5. Посібник з розвитку громад: практичний порадник для небайдужих / кол. авт. : Л. О. Єльчева, І. М. Ібрагімова та ін. Київ : ЛАТ & К, 2007. 458 с.

6. Сазонова Т. О., Паламарчук Г. А. Застосування проектного підходу в управлінні аграрними підприємствами. *Полтавська державна аграрна академія*. 2013. Вип. 1. URL : <http://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/4.3/199.pdf>.

7. Федоренко В. Г. Основи менеджменту : підручник. Київ : «Алерта», 2007. 420 с.

8. Управління проектами. URL : [www.kdu.edu.ua/new/lekcii/3\\_169.doc](http://www.kdu.edu.ua/new/lekcii/3_169.doc).

9. Федішин Б., Євтух П. Розвиток підприємств на основі проектного менеджменту. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2012. Вип. 2 (7). С. 272–276. URL : <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2012/12fbpomp.pdf>.

10. Вісящев В. А. Науково-методичні основи управління проектами. Економічний аспект : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра економічних наук: 08.02.03 / Науково-дослідний економічний інститут економіки та з питань європейської інтеграції України. 2003.

11. Управленческий консультант : настольная книга руководителя. Київ : ТзОВ «БУК», 2005. 384 с.

12. Сайт Інституту проектного менеджменту. URL : <http://pmi.org.ua/ru/certification>.

13. Дитхелм Г. Управление проектами. В 2 т. Санкт-Петербург : Бизнес-пресса, 2004. 400 с.

14. Бушуєв С. Д., Бушуєва Н. С. Формування цінності в діяльності проектно-орієнтованих організації. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2009. № 3. С. 5-14. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uprv\\_2009\\_3\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uprv_2009_3_3).

15. Морозов В. В., Кузнецов Є. Д. Прийняття проектних рішень в управлінні проектами : навчальний посібник. Київ : Університет економіки та права «КРОК», 2011. 196 с.

#### References:

1. Babaiev, V. M. (2006), *Upravlinnia proektamy* [Project management], KhNAMH, Kharkiv, 244 p.

2. Blank, I. O. and Huliaieva, N. M. (2003), *Investytsiyni menedzhment* [Investment management], Kyiv, Ukraine, 397 p.

3. Pelykh, V. (2008), “Project management in an integrated society and its tools”, *Materialy dvanadtsiatoi naukovoї konferentsii TDTU im. I. Puliuia* [Proceedings of the twelfth scientific conference of TSTU. I. Pulyuya], Ternopil, 370 p.

4. Pynto, Dzh. K. (2004), *Upravlenye proektamy* [Project management], Pyter, St. Petersburg, Russia, 464 p.

5. Yelcheva, L. O. Ibrahimova, I. M. and other (2007), *Posibnyk z rozvytku hromad: praktychnyi poradnyk dlia neбайдужykh* [Community Development Guide: A Practical Guide for Those Who Care], LAT & K, Kyiv, Ukraine, 458 p.

6. Sazonova, T. O. and Palamarchuk, H. A. (2013), “Application of the project approach in the management of agricultural enterprises”, *Poltavska derzhavna ahrarna akademiia*, vol. 1, retrieved from : <http://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/4.3/199.pdf>.

7. Fedorenko, V. H. (2007), *Osnovy menedzhmentu* [Fundamentals of management], Alerta, Kyiv, Ukraine, 420 p.

8. Project management (2020), retrieved from : [www.kdu.edu.ua/new/lekcii/3\\_169.doc](http://www.kdu.edu.ua/new/lekcii/3_169.doc).

9. Fedyshyn, B. and Yevtukh, P. (2012), “Enterprise development based on project management”, *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava*, vol. 2 (7), pp. 272–276, retrieved from : <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2012/12fbpomp.pdf>.

10. Visiashchev, V. A. (2003), “Scientific and methodological bases of project management: Economic aspect”, Abstract of Ph.D. dissertation, Economics, Research Economic Institute of Economics and European Integration of Ukraine, Kyiv, Ukraine.

11. Management consultant (2005), TzOV «БУК», Kyiv, Ukraine, 384 p.

12. Official site of Institute of Project Management (2020), retrieved from : <http://pmi.org.ua/ru/certification>.

13. Dithelm, G. (2004), *Upravlenie proektami* [Project management], Byznys-pressa, St. Petersburg, Russia, 400 p.

14. Bushuiev, S. D. and Bushuieva, N. S. (2009), “Value formation in the activities of project-oriented organizations”, *Upravlinnia proektamy ta rozvytok vyrobnytstva*, № 3, pp. 5-14, retrieved from : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uprv\\_2009\\_3\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uprv_2009_3_3).

15. Morozov, V. V. and Kuznetsov, Ye. D. (2011), *Pryiniattia proektnykh rishen v upravlinni proektamy* [Project decision making in project management], KROK University, Kyiv, Ukraine, 196 p.

*Стаття надійшла до редакції 08.09.2020 р.*

## Розділ 4. Облік, аудит та оподаткування

УДК 657.633.5

DOI: 10.31732/2663-2209-2020-59-38-45

### ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОТИ СЛУЖБИ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ НА ОСНОВІ РИЗИК-ОРІЄНОВАНОГО ПІДХОДУ

**Гойло Н.В.**

*к.е.н., доцент кафедри аудиту, ДВНЗ «Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана», м. Київ, проспект Перемоги, 54/1, 03057, Україна, тел.: (093)744-38-92,  
e-mail: goylonata@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5526-7322>*

### ORGANIZATION OF THE INTERNATIONAL AUDIT SERVICE'S WORK BASED ON A RISK-BASED

**Goilo N.**

*Ph.D. (Economics), associate professor, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv,  
pr. Peremohy, 54/1, 03057, Ukraine, tel.: (093)744-38-92, e-mail: goylonata@gmail.com,  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5526-7322>*

**Анотація.** У статті розглянуто цілі та рівні внутрішнього контролю на підприємстві, визначено, що внутрішній аудит є найбільш розвиненою формою внутрішнього контролю; окреслено можливі варіанти підпорядкування служби внутрішнього аудиту, її функції та напрямки діяльності; встановлено рівні та особливості регламентації діяльності служби внутрішнього аудиту, взаємозв'язок з іншими сферами діяльності та процесами в компанії; виокремлено ключові підходи до організації внутрішнього аудиту та основні його види; охарактеризовано бухгалтерський, ревізійний, операційний, комплаєнс та ризик-орієнтований підходи до організації служби внутрішнього аудиту на підприємствах; визначено цінність та основні напрямки розвитку внутрішнього аудиту, порядок запровадження та функціонування служби внутрішнього аудиту; розкрито особливості застосування ризик-орієнтованого підходу до організації роботи служби внутрішнього аудиту. Обґрунтовано, що безперечною перевагою роботи служби внутрішнього аудиту на основі ризик-орієнтованого підходу, є його практична спрямованість в частині формування незалежної та неупередженої оцінки ступеня захищеності організації, виявлення негативних ризиків за допомогою розробки плану заходів щодо згладжування ризиків, в тому числі й тих, що відносяться до ризиків шахрайства. Показано, що в сучасних умовах управління, даний підхід найбільш повно відображає напрямок розвитку служби внутрішнього аудиту та є тією ланкою в управлінні, яка займається підвищенням ефективності діяльності підприємства на основі оцінки рівня управління ризиками бізнес-процесів. Доведено, що належним чином організована служба внутрішнього аудиту на основі ризик-орієнтованого підходу дозволить власникам отримати достовірну та об'єктивну інформацію про реальний стан справ компанії, а також зрозуміти, які кроки необхідно вжити для нівелювання ризиків шахрайства в системі корпоративного управління.

**Ключові слова:** внутрішній контроль; внутрішній аудит; служба внутрішнього аудиту; управління ризиками; ризик-орієнтований підхід.

Формул : 0; рис.: 1; табл.: 1; бібл.: 8.

**Annotation.** The article considers the goals and levels of internal control at the enterprise, determined that internal audit is the most developed form of internal control; outlined possible options for subordination of the Internal Audit Service, its functions and areas of activity; established levels and features of regulation of the Internal Audit Service, the relation with other areas of activity and processes in the company; identified key approaches to the organization of internal audit and its main types; characterized Accounting, Audit, operational, compliance and risk-oriented approaches to the organization of the Internal Audit Service at enterprises; determined the value and main directions of development of internal audit, the procedure for implementing and functioning of the Internal Audit Service; revealed the features of the use of risk-a focused approach to organizing the work of the Internal Audit Service. Proved, that the undoubted advantage of the work the Internal Audit Service which based on a risk-based approach is its practical orientation in terms of forming an independent and unbiased assessment of the degree of security of the organization, identifying negative risks by developing an action plan to smooth out risks, including those related to fraud risks. Shown, that in modern management conditions, this approach most fully reflects the direction of development of the

*Internal Audit Service and is the link in management that is engaged in improving the efficiency of the enterprise based on assessing the level of risk management of business processes. Established that a properly organized internal audit service based on a risk-based approach will allow owners to obtain reliable and objective information about the real state of affairs of the company, as well as understand what steps need to be taken to level the risks of fraud in the corporate governance system.*

**Key words:** internal control; internal audit; Internal Audit Service; risk management; risk-based approach.  
**Formulas:** 0; **fig.:** 1; **tabl.:** 1; **bibl.:** 8.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах рішення про формування підрозділу внутрішнього аудиту приймають багато компаній. Розвитку цієї тенденції є ряд причин: законодавчі вимоги, вимоги регуляторних органів, інвесторів, популяризація функції, зацікавленість в концепції Трьох ліній захисту організації. В даному дослідженні розглянуто практичний досвід організації служби внутрішнього аудиту (далі – СВА) – від прийняття рішення до налагодженої роботи цілого підрозділу на основі ризик-орієнтованого підходу.

Внутрішній аудит є однією з найбільш розвинених форм внутрішнього контролю. Міжнародний Інститут внутрішніх аудиторів в 2013 році розробив модель Трьох ліній захисту. Дана модель координує процеси управління ризиками та внутрішнього контролю за рахунок чіткого визначення та розмежування відповідних функцій і обов'язків. Внутрішній аудит по праву вважається третьою лінією захисту компанії.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Переваги ризик-орієнтованого підходу до організації роботи СВА в сучасних умовах розглянуто в працях О. Кришкіна [1], М. Малишевської [2], А. Михайлова [3], В. Панкова [4], М. Толчинської [5], І. Шарапової, І. Юга та І. Кваско [6]. Проте проблемам порядку запровадження та організаційним аспектам діяльності СВА на основі ризик-орієнтованого підходу, завданнями якого є удосконалення процесів управління ризиками та контролю, не приділено належної уваги. Нерозкритими залишаються питання рівнів та особливостей регламентації діяльності СВА, взаємозв'язку з іншими сферами діяльності та процесами в компанії, особливостей організації роботи СВА від

створення до розвиненої функції на основі застосування ризик-орієнтованого підходу.

**Формулювання цілей статті.** Мета статті – проаналізувати зміст існуючих підходів до організації роботи СВА, порядок та особливості регламентації її діяльності, функціональних можливостей; розкрити порядок запровадження роботи СВА на основі використання ризик-орієнтованого підходу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Підрозділ внутрішнього аудиту проводить незалежну оцінку ефективності процесів управління ризиками, також моніторинг функцій першої (бізнес-функції) і другий (функції моніторингу) ліній захисту. До всього вище згаданого внутрішній аудит також здійснює контроль виконання коригувальних заходів щодо вдосконалення системи управління ризиками та внутрішнього контролю. Ця концепція характерна для компаній на усталеному рівні розвитку, в яких функції внутрішнього контролю та управління ризиками існують тривалий час.

Організація внутрішнього контролю у формі внутрішнього аудиту притаманна великим і деяким середнім компаніям, для яких характерні: ускладнена організаційна структура, численність філій, дочірніх підприємств, різноманітність видів діяльності і можливість їх кооперування, прагнення органів управління одержувати досить об'єктивну і незалежну оцінку дій менеджерів всіх рівнів управління.

У міжнародній практиці внутрішній контроль розуміють як невід'ємну частину сучасної системи управління суб'єктами господарювання будь-яких організаційно-правових форм. Мета внутрішнього контролю – забезпечення дотримання всіма співробітниками підприємства своїх посадових обов'язків відповідно до цілей організації. Внутрішній контроль залежно



від розв'язуваних завдань є адміністративним.

Внутрішній аудит, за визначенням, покликаний допомагати компанії в підтримці ефективної та адекватної системи внутрішнього контролю, однак, не повинен замінити собою інші, «лінійні» функції внутрішнього контролю, адже він є однією з найбільш розвинених форм внутрішнього контролю.

Згідно з визначенням, наведеним у Міжнародних стандартах професійної практики внутрішнього аудиту[7], функція внутрішнього аудиту допомагає організації досягати поставлених цілей за допомогою систематичного, послідовного підходу до оцінки і підвищення ефективності процесів корпоративного управління, управління ризиками та контролю. Внутрішній аудит є найбільш розвинутою формою внутрішнього контролю.

Оптимальною вважається структура, при якій генеральний директор відповідає за створення і забезпечення функціонування системи внутрішнього контролю в організації, а СВА підпорядкована функціонально комітету з аудиту, а адміністративно – генеральному директору.

Також можна виділити й інші найбільш поширені варіанти підпорядкування:

- функціонально – акціонеру (акціонерам) компанії, адміністративно – генеральному директору;
- функціонально і адміністративно – генеральному директору;
- функціонально і адміністративно – директору з економіки та фінансів.

У кожного із зазначених варіантів є свої як позитивні, так і негативні прояви. Як вибудувати лінії підпорядкування в компанії залежить тільки від умов, які склалися в кожному окремому випадку.

Виконання завдань з аудиту є проведення внутрішнім аудитором об'єктивної оцінки отриманих матеріалів з наданням думки або висновку щодо підрозділу, операцій, функцій, процесів, систем або інших об'єктів оцінки. В основному акціонери (рада директорів, аудиторський комітет) хочуть працювати

не тільки з технічними експертами в області аудиту, а радниками, яким довіряють і до порад яких прислуховуються. Функціонал СВА залежить від компанії і стадії її організаційного розвитку.

Для організацій, які знаходяться на не зовсім розвинутому етапі, керівництво не проводить моніторинг і не оцінює самостійно систему внутрішнього контролю та управління ризиками в організації, але вживає заходів щодо виправлення недоліків внутрішнього контролю, виявлених незалежними підрозділами / організаціями. При наявності внутрішнього аудиту проводиться як виявлення порушень, так і оцінка окремих контрольних процедур в ключових областях.

Для компаній з усталеним рівнем розвитку моніторинг і оцінка системи внутрішнього контролю періодично проводиться керівництвом, але не документується. Внутрішній аудит використовує ризик-орієнтований підхід, тестує контрольні процедури і надає рекомендації щодо поліпшення системи внутрішнього контролю.

В цілому функції СВА включають:

- контрольну,
- інформаційно-аналітичну,
- методологічну,
- консультаційну.

Перераховані вище функції закріплюються в Положенні про діяльність СВА.

В рамках виконання контрольної функції СВА здійснюються оцінки ефективності роботи системи внутрішнього контролю та системи управління ризиками, а також проводяться перевірки повноти та достовірності бухгалтерської (фінансової) звітності, правильності ведення бухгалтерського та податкового обліку, фінансово-господарських операцій, збереження та ефективності використання активів, роботи організації, його філій і структурних підрозділів, ходу усунення виявлених недоліків і т. д. Контрольна функція виконується з урахуванням



значущості ризиків, властивих відповідним об'єктам перевірок.

СВА має гарні можливості з надання консультаційних послуг раді директорів завдяки високим професійним стандартам, знання організації та її операцій. Таким чином, СВА приносить додаткову користь організації, коли виконує обидві функції, як з надання гарантій, так і з консультування.

Цілі СВА можуть бути різними і залежать від масштабів і структури організації, а також вимог керівництва і в ряді випадків осіб, наділених керівними повноваженнями.

За визначенням, СВА є незалежною і об'єктивною. Незалежність досягається за допомогою відповідного організаційного статусу служби (функціональне підпорядкування комітету з аудиту або раді директорів).

Під об'єктивністю ж розуміється здатність аудитора неупереджено надавати менеджменту гарантії щодо ефективності системи внутрішнього контролю.

При створенні СВА необхідно провести регламентацію її діяльності. Регламентна база повинна визначити: цілі, повноваження, відповідальність, підпорядкованість СВА. Внутрішнє регулювання роботи СВА здійснюється в основному за допомогою Положення про СВА і внутрішніх стандартів.

1. Рекомендована структура Положення про СВА може мати наступний вигляд:

- Перший розділ - Загальні положення
- Другий розділ - Повноваження
- Третій розділ - Організаційна структура і підзвітність
- Четвертий розділ - Незалежність і об'єктивність
- П'ятий розділ - Обов'язки
- Шостий розділ - Програма гарантії і підвищення якості
- Сьомий розділ - Підписи

2. З метою забезпечення належного охоплення і мінімізації подвійної роботи керівнику внутрішнього аудиту слід обмінюватися інформацією, координувати діяльність з іншими внутрішніми та

зовнішніми сторонами, які проводять перевірки і надають консультаційні послуги, і розглянути можливість використання результатів їх роботи. Подальшим кроком при регламентації діяльності СВА є розробка Положення (регламенту) взаємодії з іншими підрозділами, яке регулює ключові організаційні моменти, пов'язані з основною функцією внутрішнього аудиту. У документі необхідно передбачити перелік дій об'єктів аудиту у відповідь на дії СВА.

3. Регламентом порядку виконання процесу внутрішнього аудиту, методології його здійснення є Керівництво по виконанню проектів внутрішнього аудиту. Даний документ є своєрідною інструкцією по виконанню аудиторського завдання для групи аудиторів, сприяє уніфікації діяльності всієї СВА.

Розробка і прийняття внутрішніх регламентів СВА в компанії свідчить про готовність її роботи, високий рівень розвитку компанії і серйозному підході до організації процесів.

Внутрішній аудит можна визначити як відокремлений структурний підрозділ, створений всередині організації з метою перевірки і оцінки її діяльності. Внутрішній аудит дозволяє керівництву компанії більш ефективно виконувати свої функції. Тобто внутрішній аудит забезпечує керівництво аналізом, оцінками, рекомендаціями, порадами і в цілому інформацією про вивчені їм областей і процесів організації (побудова бізнес-процесів, управління ризиками, внутрішнього контролю).

Необхідно відзначити, що різні компанії можуть надати СВА пріоритет для аналізу і оцінки тих чи інших напрямків діяльності. У «Настільною книзі з внутрішнього аудиту» Олег Кришкін [1] виділяє п'ять ключових підходів до внутрішнього аудиту, а саме: бухгалтерський; ревізійний; операційний; комплаєнс; ризик-орієнтований.

При бухгалтерському підході до організації діяльності СВА внутрішні аудитори займаються аудитом

достовірності фінансової звітності та оцінкою правильності податкових розрахунків.

Ревізійний підхід реалізується у випадках, коли основна робота внутрішніх аудиторів в чистому вигляді полягає в оцінці системи забезпечення збереження майна компанії. Операційний підхід до внутрішнього аудиту здійснюється, коли аналізується структура і зміст бізнес-процесів, а також систем їх контролю. Комплаєнс-підхід до внутрішнього аудиту полягає в оцінці повноти і правильності дотримання різноманітних зовнішніх і внутрішніх правил.

Міжнародні стандарти професійної практики внутрішнього аудиту надають великого значення планування на основі ризиків – багаторічному, щорічному та обов'язковому – щоб гарантувати, що послуги є стратегічними і приносять додаткову користь. Тому найбільш розвиненим підходом до проведення внутрішнього аудиту є ризик-орієнтований. Суть ризик-орієнтованого підходу до внутрішнього аудиту – зрозуміти, що в першу чергу заважає підприємству досягти мети, і знайти найкращий спосіб нівелювання негативного впливу (табл. 1).

Таблиця 1

**Характеристика основних параметрів ризик-орієнтованого внутрішнього аудиту**

| № з/п | Параметр      | Ризик-орієнтований внутрішній аудит  |
|-------|---------------|--|
| 1     | Об'єкт        | Діяльність організації в цілому  |
| 2     | Орієнтація    | Підвищення ефективності діяльності організації на основі оцінки рівня управління ризиками бізнес-процесів  |
| 3     | Завдання      | Удосконалення процесів управління ризиками і контролю  |
| 4     | Періодичність | Поточний, тривалий, безперервний характер  |
| 5     | Ініціатори    | Рада директорів (власники) і вище виконавче керівництво організації  |
| 6     | Недоліки      | Не завжди застосуємо для сучасної практики, так як передбачає наявність в організації процесу ризик-менеджменту, наявного не у всіх організаціях |

Обраний підхід до організації СВА необхідно вказати в Положенні про СВА. При цьому необхідно розуміти, що базова методологія внутрішнього аудиту залишається універсальною для будь-якого з обраних підходів – складання робочих документів, формування доказової бази, використання вибіркового тестування і т.д. При цьому тематика проекту передбачає використання методологічних прийомів, специфічних тільки для конкретних завдань того або іншого проекту. В цілому можна виділити кілька видів внутрішнього аудиту.

В межах виконання контрольної функції виділяють такі основні види внутрішнього аудиту: фінансовий, операційний, аудит на відповідність (комплаєнс-аудит), аудит інформаційних технологій.

Варто зазначити, що в окремо взятій компанії конкретно одного виду внутрішнього аудиту в чистому вигляді не існує. Тому СВА на початку своєї діяльності, як правило, виконує в основному фінансовий аудит. Після того як діяльність у сфері фінансового ВА здобуває необхідний рівень свого розвитку компанії переходять до процесу впровадження операційного ВА в діяльність. Далі паралельно з роботою фінансового та операційного ВА більш широко впроваджуються завдання в сфері комплаєнс і аудиту інформаційних технологій. Найвищим рівнем організації та завдань ВА зараз є ризик-орієнтований ВА. Даний підхід характерний для організацій з усталеним рівнем розвитку, в яких СВА впроваджена і функціонує досить тривалий час (рис. 1).



**Рис. 1. Послідовність організації внутрішнього аудиту**

Цінність роботи СВА полягає в тому, що ВА:

- розуміє побудову систем, ефективно поєднання бізнес-процесів і внутрішніх контрольних процедур,
- покликаний допомагати організації в підтримці ефективної та адекватної системи внутрішнього контролю, однак, не повинен заміняти собою інші, «лінійні» функції внутрішнього контролю,
- об'єктивно оцінює отримані матеріали з наданням думки або висновку щодо підрозділу, операцій, функцій,

процесів, систем або інших об'єктів оцінки.

**Висновки.** Організація роботи СВА на основі ризик-орієнтованого підходу, як правило, розпочинається з виконання нескладних завдань в частині складання фінансової звітності компанії. Далі коло питань, які вирішує СВА, може суттєво розширитися та доповнитися завданнями операційного внутрішнього аудиту. Запровадження внутрішнього аудиту в сфері комплаєнс є наступним кроком підвищення повноважень та збільшення кола завдань внутрішнього аудиту. Проте,

найбільш потужним та виправданим в сучасних реаліях є функціонування СВА на основі ризик-орієнтованого підходу. Правильно організована система роботи СВА на основі ризик-орієнтованого підходу дає можливість власникам отримати погляд зі сторони не тільки на роботу підприємства в цілому, але також зрозуміти, які дії треба зробити для поліпшення результативності її роботи з урахуванням вимог міжнародних стандартів і кращої вітчизняної практики в сфері внутрішнього аудиту.

У СВА існують різні напрямки для розвитку. Але завжди варто пам'ятати, що результативність роботи підрозділу залежить від кадрового складу. Досить влучно дану тематику розкрили Макс Маккеон і Філіп Уайтлі, зазначивши в книзі «Позбудьтеся від стереотипів», що: «Справа в тому, що фабрики будуються, проектується і управляються людьми» [8].

І від рівня професійної підготовки, розкриття потенціалу в роботі, компетентності і особистих якостей співробітників СВА залежить і ефективність роботи СВА. Автори розбирають на прикладах стереотипи, які склалися в суспільстві, і доводять роботу 7 принципів, згідно з якими встановлюється новий спосіб життя і нові шляхи до успіху. Ідеї, розглянуті в книзі, працюють як для окремих індивідуумів, менеджерів, компаній, так і для суспільства в цілому.

Основними напрямками розвитку роботи СВА в компаніях та подальших наукових досліджень є:

- ІТ-аудит (використання спеціалізованого і поглибленого підходу до аудиту бізнес-процесів, включаючи оцінку ефективності існуючих автоматизованих контролів і розробку відповідних рекомендацій щодо вдосконалення ERP-систем, що використовуються в організації),
- підвищення ефективності внутрішнього консалтингу (кращою практикою в області внутрішнього управлінського консалтингу є залучення виконавчим керівництвом або комітетом з аудиту співробітників СВА до участі в

обговореннях з питань удосконалення бізнес-процесів і виявлення нових ризиків),

- підготовка та використання в діяльності СВА моделей компетенцій (на підставі даної моделі компетенцій проводиться оцінка рівня відповідності конкретного співробітника. Результатом даної діяльності є список пріоритетних областей розвитку для кожного зі співробітників і план індивідуальних тренінгів, курсів або семінарів).

#### **Література:**

1. Крышкин О. Настольная книга по внутреннему аудиту. Риски и бизнес-процессы : учебное пособие. 5-е вид. Москва : Альпина Паблшер, 2013. 478 с.
2. Мальшевская М. Внутренний контроль в банке: проблемы и парадоксы. *Бухгалтерия и банки*. 2005. № 8.
3. Михайлов А. М. Риск-ориентированный внутренний контроль и аудит. *Экономика и управление: проблемы и решения* : материалы международной заочной научно-практической конференции от 21.11.2011. URL: <http://www.sibac.info/index.php/2009-07-01-10-21-16/609-2012-01-17-10-38-42/>.
4. Панков В. В., Тартаршвили Т. Т. Аудит эффективности системы управления рисками коммерческого банка. *Аудит и финансовый анализ*. 2010. № 3.
5. Толчинская М. Н. Риск-ориентированный подход к службе внутреннего аудита. *Фундаментальные исследования*. 2015. № 10 (часть 3).
6. Шарапова И. С., Юга И. П., Кваско И. А. Концепция риск-ориентированного аудита. *Молодой учёный*. 2017. № 10 (144).
7. Міжнародні стандарти професійної практики внутрішнього аудиту. URL: <http://iia-ua.org/wp-content/uploads/2013/08/IPPF-Standards-2017-Ukrainian.pdf>.
8. Маккеон М., Уайтлі Ф. Избавьтесь от стереотипов : монография. Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2003. 160 с.

#### **References:**

1. Kryishkin, O. (2013), *Nastolnaya kniga po vnutrennemu auditu. Riski i biznes-protsessy* [Internal Audit Handbook. Risks and business processes], Alpyna Pablysher, Moscow, Russia, 478 p.
2. Malyshevskaya, M. (2005), "Internal control in the bank: problems and paradoxes", *Buhgalteriya i banki*, № 8.
3. Mihaylov, A. M. (2011), "Risk-oriented internal control and audit", *Ekonomika i upravlenie: problemy i resheniya* [Economics and Management: Problems and Solutions], materialyi mezhdunarodnoy

zaочноy nauchno-prakticheskoy konferentsii [materials of the international correspondence scientific and practical conference], retrieved from: <http://www.sibac.info/index.php/2009-07-01-10-21-16/609-2012-01-17-10-38-42/>.

4. Pankov, V. V. and Tartarshvili, T. T. (2010), “Audit of the effectiveness of the risk management system of a commercial bank”, *Audit i finansoviy analiz*, № 3.

5. Tolchinskaya, M. N. (2015), “A risk-based approach to internal audit”, *Fundamentalnyie issledovaniya*, № 10 (part 3).

6. Sharapova, I. S. Yuga, I. P. and Kvasko, I. A. (2017), “Risk-based audit concept”, *Molodoy uchyonyiy*, № 10 (144).

7. International standards of professional practice of internal audit (2020), retrieved from : <http://iaa-ua.org/wp-content/uploads/2013/08/IPPF-Standards-2017-Ukrainian.pdf>.

8. Makkeon, M. and Uaytli, F. (2003), *Izbavtes ot stereotipov* [Get rid of stereotypes], Balans-Klub, Dnipropetrovsk, Ukraine, 160 p.

**Стаття надійшла до редакції 25.09.2020 р.**

УДК К 354.9:004.01:336.221

DOI: 10.31732/2663-2209-2020-59-46-51

## ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЕЛЕКТРОННИЙ КАБІНЕТ ПЛАТНИКА ПОДАТКІВ – ДІЯ

**Брадул О.М.<sup>1</sup>, Адамовська В.С.<sup>2</sup>, Шепелюк В.А.<sup>3</sup>**

<sup>1</sup> д.е.н., професор, професор кафедри обліку, оподаткування, публічного управління та адміністрування, Криворізький національний університет, м. Кривий Ріг, вул. Віталія Матусевича, 11, 50000, Україна, тел.: (056)-40-90-606, e-mail: bradul@knu.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9544-2175>

<sup>2</sup> к.е.н., доцент, доцент кафедри обліку, оподаткування, публічного управління та адміністрування, Криворізький національний університет, м. Кривий Ріг, вул. Віталія Матусевича, 11, 50000, Україна, тел.: (056)-40-90-606, e-mail: adamovska@knu.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8911-1388>

<sup>3</sup> к.е.н., доцент, ст. викладач кафедри обліку, оподаткування, публічного управління та адміністрування, Криворізький національний університет, м. Кривий Ріг, вул. Віталія Матусевича, 11, 50000, Україна, тел.: (056)-40-90-606, e-mail: shepeliuk@knu.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6270-5936>

## PROSPECTS FOR IMPLEMENTING THE TAXPAYER'S E-CABINE

**Bradul A.<sup>1</sup>, Adamovska V.<sup>2</sup>, Shepeliuk V.<sup>3</sup>**

<sup>1</sup> Doctor of sciences (Economics), professor, professor of department of accounting, taxation, public management and administration, Kryvyi Rih National University, Kryvyi Rih National University, st. Vitaliy Matusevich, 11, 50000, Ukraine, tel.: (056)-40-90-606, e-mail: bradul@knu.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9544-2175>

<sup>2</sup> Ph.D. (Economics), associative professor of the department of accounting, taxation, public government and administration, Kryvyi Rih National University, Kryvyi Rih, st. Vitaliy Matusevich, 11, 50000, Ukraine, tel.: (056)-40-90-606, e-mail: adamovska@knu.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8911-1388>

<sup>3</sup> Ph.D. (Economics), associate professor, associate professor of accounting, taxation, public administration, Kryvyi Rih National University, , st. Vitaliy Matusevich, 11, 50000, Ukraine, tel.: (056)-40-90-606, e-mail: shepeliuk@knu.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6270-5936>

**Анотація.** У статті досліджено та узагальнено характерні особливі тренди цифрової економіки. Дослідження проблем та перспектив розвитку цифрової економіки в Україні є досить актуальним. Метою статті є вивчення перспектив розвитку цифрової економіки в Україні та запропонувати впровадження на веб- порталі державних послуг «Дія» електронний кабінет платника податків, для фізичних та для юридичних осіб. Цифровізація економіки України це впровадження цифрових технологій в усі сфери життя: від взаємодії між людьми до промислових виробництв, від предметів побуту до дитячих іграшок, одягу тощо. Системна реалізація національних проектів цифрових трансформацій — ключовий показник упровадження реальних структурних змін у таких сферах: громадська безпека та захист; охорона здоров'я; система освіти; державне управління; електронне урядування; електронна ідентифікація; електронна демократія; екологія та охорона навколишнього середовища; смарт-сіті; електронні платежі та розрахунки; соціальна сфера; електронна митниця; електронна комерція; нові методи роботи, цифрові робочі місця. В епоху цифрової економіки основним ресурсом є інформація. Сфера електронної ідентифікації — це основа побудови довірчих відносин між контрагентами послуг, економічних операцій. Ключовим рішенням є створення єдиного електронного державного демографічного реєстру як цифрового ідентифікатора громадян України (citizen-ID, citizen-card) із використанням технології блокчейн. Цифровізація сфери ідентифікації громадян є потужним поштовхом до розвитку електронного урядування, електронної комерції та цифрової економіки взагалі. Для оптимізації роботи бізнесу в реаліях цифрової економіки запропоновано створити та впровадити на веб- порталі державних послуг «Дія» — електронний кабінет платника податків, як для фізичних так і для юридичних осіб.

**Ключові слова:** цифрова економіка, цифрові послуги, цифровізація, цифрові технології.  
Формули: 0; рис.: 1; табл.: 1; бібл.: 4.

**Annotation.** The article examines and summarizes the characteristic special trends of the digital economy. The study of problems and prospects for the development of the digital economy in Ukraine is very relevant. The purpose of the article is to study the prospects for the development of the digital economy in Ukraine and to program the introduction on the web portal of public services "Action" electronic office of the taxpayer, for individuals and legal entities. Digitalization of the Ukrainian economy is the introduction of digital technologies in all spheres of life: from interaction between people to industrial production, from household items to children's toys, clothing, etc. Systematic implementation of national digital transformation projects is a key indicator of the introduction of real structural

*changes in the following areas: public safety and protection; healthcare; education system; public administration; e-governance; electronic identification; e-democracy; ecology and Environmental Protection; Smart City; electronic payments and settlements; social sphere; e-customs; e-commerce; new working methods, digital jobs. In the digital economy era, the main resource is information. The field of electronic identification is the basis for building trusting relationships between counterparties of services and economic operations. The key solution is to create a single electronic State Demographic Register as a digital identifier of Ukrainian citizens (citizen-ID, citizen-card) using blockchain technology. Digitalization of the sphere of citizen identification is a powerful impetus for the development of e-governance, e-commerce and the digital economy in general. To optimize the work of businesses in the realities of the digital economy, it is proposed to create and implement an electronic taxpayer account on the web portal of public services "Diya", both for individuals and legal entities.*

**Key words:** digital economy, digital services, digitalization, digital technologie.

**Formulas:** 0; **fig.:** 1; **tabl.:** 1; **bibl.:** 4.

**Постанова проблеми.** Цифрова економіка трансформує традиційні види економічної діяльності та стиль життя людини, відносини у цифровому світі. Для багатьох сфер життєдіяльності та економіки України використання «цифрових» трендів є вкрай актуальним питанням. Впровадження єдиного он-лайн порталу державних послуг «Дія» сприяли значному зниженню бюрократизації в суспільстві, підвищили довіру громадян до влади.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженнями проблематики становлення цифрової економіки в Україні набула значної актуальності серед вітчизняних науковців. Найбільш вагомими є дослідження таких авторів, як Л. Кіт, І. Маліка, А. Філіпенко, О. Джусов, С. Апальков, К. Краус, О. Голобородько та інші. Однак залишаються не досить розкритими значна кількість проблем щодо бачення концепції цифрового розвитку, ефективні способи залучення інновацій у розвиток цифрової економіки.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є вивчення перспектив розвитку цифрової економіки в Україні та запропонувати впровадження на веб-порталі державних послуг «Дія» електронний кабінет платника податків, для фізичних та для юридичних осіб.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Розвиток сучасної економіки, заснованої на використанні новітніх технологій, створенні нових матеріалів, аналізі великих масивів даних, розробці нових систем управління призводить до зміни принципів конкурентних відносин. Світ вступив у нову епоху цифрової глобалізації.

Розвинені країни, успішно цифровізують свої економіки, прискореними темпами розвивають інноваційні технології.

Цифрова економіка все більше трансформує традиційні види економічної діяльності та стиль життя людини, відносини у цифровому світі. Цифрова економіка це економіка, орієнтована на споживача, вона дає можливість держави надавати різного роду послуги громадянам: отримання довідок, запитів, заяв, відповідей на запити в електронному вигляді, електронні платежі тощо. Отже цифрову економіку можна визначити як економіку, яка базується на мережевому використанні цифрових інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ).

Діджиталізація сучасної економіки відбувається через цифрові реформи у сферах суспільного життя – освіті, медицині, публічному управлінні, в бізнесі.

У своїй праці, науковці Н. Краус та О. Голобородько зазначають «...цифрова епоха змінює підхід до ведення бізнесу, а також вимоги до використовуваних інформаційних технологій: систем управління маркетингом, продажами і сервісом; телефонії і месенджером; системам документообігу і управління персоналом; облікових систем і безлічі інших корпоративних додатків. [1]. Також вони визначають цифрові технології, продукти і послуги які на сьогодні є інноваційними трендами сучасного соціально-економічного середовища: BioTech, NanoTech, RetailTech, FinTech, LegalTech, InsurTech, GovTech, BlockChain, Digital marketing, CRM&BPM та інші.

У сфері впровадження цифрової економіки країни найбільш прогресивними

є США, Китай, Велика Британія, Ізраїль, Естонія, Нова Зеландія, Південна Корея. На державному рівні вони розробляють і фінансують програми з дослідження та застосування технології блокчейн.

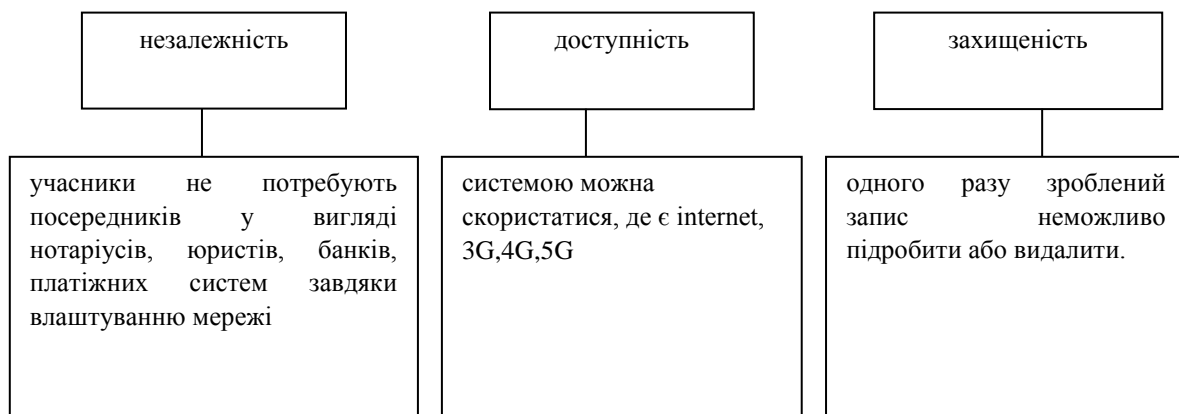
Технологія блокчейн виникла в 2009 році і є унікальною технологією, котра дозволяє захистити суб'єкти обміну інформацією від загрози розкриття конфіденційної інформації та забезпечити достовірність одержуваної інформації. Дана технологія поширюється в багатьох галузях життєдіяльності людини; фінансової, захист інтелектуальної власності, організація документообігу, електронне голосування, тощо. За технології блокчейна зберігаються дані: про народження, одруження, права на власність, інформація про видані кредити та їх погашення, про порушення правил

дорожнього руху та інша важлива інформація.

Роботу блокчейн можна представити, як «комірну книгу», яка є в кожного користувача події і вона постійно оновлюється. Сторінки «комірної книги» у всіх учасників мережі, одночасно. Вони постійно оновлюються й посилаються на старі сторінки.

По суті, в цю книгу можна вписати любую подію — від фінансових операцій з криптовалютою до результатів голосування на виборах президента або ідентифікаційних даних.

Щоб захистити інформації в блокчейні використовується криптографія. Завдяки своїй розподіленості, пов'язаності, підтвердженості й можливості перевірки блокчейн забезпечує наступні принципи властивості інформації (рис. 1).



**Рис. 1. Принципи захистити інформації в блокчейні**

Сучасні напрямки розвитку політики у цифровізації економіки і життя суспільства України, спостерігає перехід до комплексних методів. Основною метою яких є цифрова трансформація державного управління і перспективи розвитку інформаційно-комунікаційної інфраструктури на технологічному підґрунті цифрових технологій.

Стратегія цифровізації суспільства це впровадження окремих цифрових технологій, які розробляються із урахуванням потреб розвитку нормативно-правових засад держави. Таким чином цифровізація стає найважливішим фактором економічного зростання

економіки країни і взагалі є сучасним трендом розвитку.

Основними цілями цифрового розвитку є:

- прискорення економічного зростання та залучення інвестицій;
- трансформація секторів економіки в конкурентоспроможні та ефективні;
- технологічна та цифрова модернізація промисловості та створення високотехнологічних виробництв;
- доступність для громадян переваг та можливостей цифрового світу;
- реалізація людського ресурсу, розвиток цифрових індустрій та цифрового підприємництва [2].



Одним із пріоритетів розвитку в економіці та суспільстві України є цифровізація адміністративних послуг. На теперішній час в Україні електронні послуги запроваджено на різних порталах органів влади, з різними інтерфейсами, стандартами та засобами е-ідентифікації, що є вкрай незручним для громадян. Крім того, не було проведено належного реінжинірингу послуг при їх автоматизації та не забезпечено достатньої зручності. Відсутній єдиний підхід до реінжинірингу й запровадження е-послуг, а також послуги є недоступними через смартфон.

Ключову роль у модернізації адмініструванні податків, зборів та платежів відіграє цифрова трансформація. Прозоре та ефективне оподаткування в епоху цифрової економіки та перетворення податкових адміністрацій на цифрові є новою стратегією розвитку податкових державних органів країни..

На сьогодні державна податкова служба приділяє першочергову увагу впровадження дистанційного спілкування, шляхом надання громадянам сервісів та адміністративних послуг в режимі он-лайн з використання всіх можливих електронних податкових сервісів.

Тому для оптимізації роботи бізнесу в реаліях цифрової економіки в перспективі необхідно впровадити на веб- порталі державних послуг «Дія» – електронний кабінет платника податків (ЕКПП – Дія), як для фізичних так і для юридичних осіб.

Електронний кабінет платника податків – Дія (ЕКПП – Дія) це можливість швидкого отримання податкової інформації, заповнення звітності та мінімізація ризиків недотримання платниками інформації з податкового законодавства. Ведення на веб- порталі «Дія», ЕКПП – Дія надає можливість платнику безкоштовно працювати в режимі реального часу за допомогою персональних комп'ютерів та смартфонів без встановлення спеціалізованого програмного

забезпечення. Тобто платник може працювати дистанційно, не відвідуючи центри обслуговування, а це значна економія часу та мінімізація корупційної складової.

Щоб скористатися ЕКПП – Дія , платнику необхідно мати електронний цифровий підпис, який можна отримати на веб- порталі «Дія».

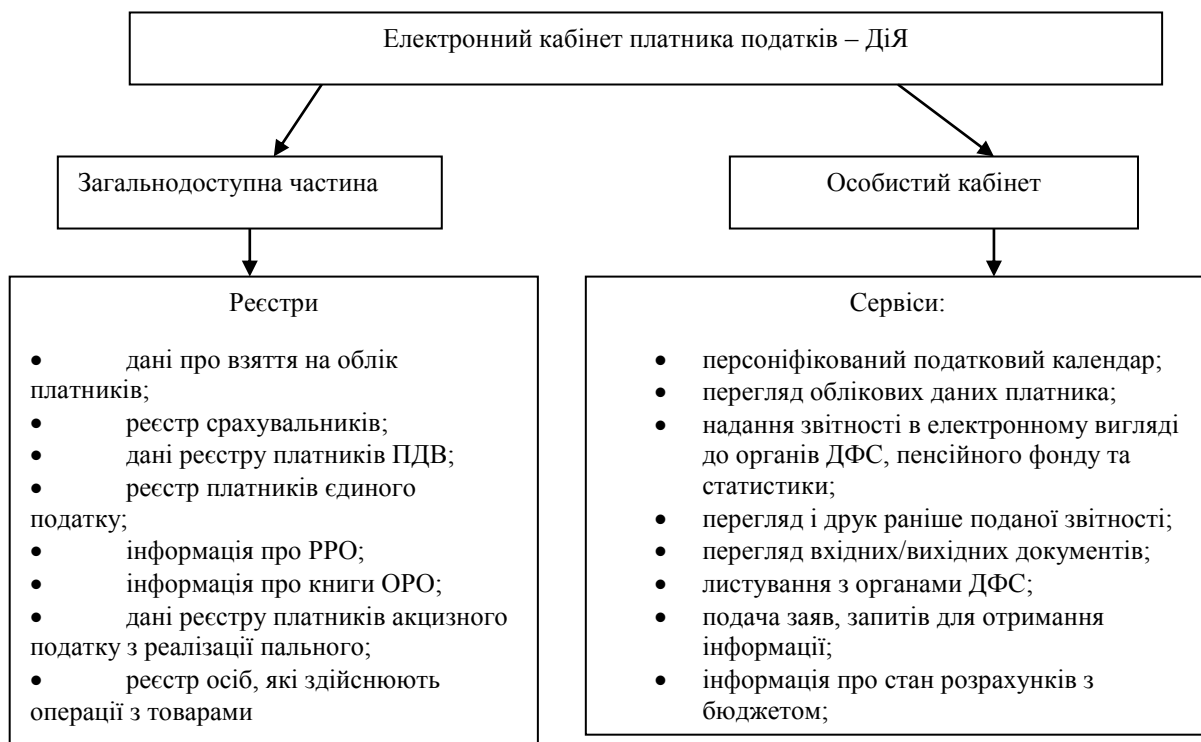
Електронний кабінет платника податків – Дія є захищеним, персоналізованим та безпечним електронним сервісом, який надаватиме безконтактні способи взаємодії платників податків та ДПС з використанням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій.

Призначенням ЕКПП – Дія надання платнику податків можливості реалізувати свої обов'язки та права у сфері оподаткування в режимі on-line. Призначенням ЕКПП – Дія надання платнику податків можливості реалізувати свої обов'язки та права у сфері оподаткування в режимі on-line.

Електронний кабінет платника податків – Дія складається з двох частин (рис. 2.).

У першій частині розміщений доступ до публічних реєстрів. Також у відкритій частині платник може ознайомитись з останніми новинами в оподаткуванні; отримати інформацію про граничні терміни сплати податків, зборів, обов'язкових платежів та подання звітності (податковий календар); роздрукувати бланки податкової звітності; заповнити, зберегти та роздрукувати Декларацію про майновий стан і доходи фізичних осіб.

В особистому кабінеті юридичної особи та суб'єкта підприємницької діяльності безпосередньо зможе зареєструвати податкові накладні в Єдиному реєстрі податкових накладних, а також отримати інформацію з системи електронного адміністрування ПДВ і з реєстрів операцій та транзакцій в системі електронного адміністрування реалізації пального.



**Рис. 2. Складові Електронного кабінету платника податків – ДіЯ**

Зокрема, платник податків без використання клієнтського застосування матиме змогу:

- здійснювати офіційне листування з органами ДПС України з питань оподаткування, отримувати консультаційні послуги (у режимі реального часу або за попередньо надісланими питаннями), замовляти та отримувати адміністративні послуги;

- оперативно переглядати актуальні, а також архівні відомості, які надано платником податків або сформовано на підставі наданих ним до ДПС документів (дані обліку, дані щодо об'єктів оподаткування, інформацію про результати перевірок, інформацію про доходи фізичної особи тощо).

- підготувати, заповнити та надіслати податкову звітність в електронному вигляді;

- подання заяв на видачу ліцензій; реєстр заяв на відшкодування ПДВ;

- видачу всіх довідок, витягів в електронному вигляді;

- формування та направлення електронних звернень громадян;

- запис на особистий прийом;

- створення функціоналу для обміну інформацією з ЦОВВ, правоохоронними органами;

- впровадження митної складової;

- переглядати дані картки особового рахунка про стан розрахунків з бюджетом (нараховано, сплачено, переплата, податковий борг, штрафні (фінансові) санкції, пеня);

- формувати та заповнювати платіжні документи щодо сплати податків, зборів та інших платежів до бюджету;

- здійснювати сплату податків, зборів та інших платежів до бюджету за допомогою банківських систем типу Інтернет-банкінг;

- використовувати єдиний рахунок для сплати грошових зобов'язань та/або податкового боргу з податків і зборів, ЄСВ та інших платежів

Єдиний рахунок – це один рахунок для сплати податків і зборів усіма платниками податків (як юридичними, так і фізичними особами). На єдиний рахунок можна перераховувати всі податки і збори, крім (п. 351.1 ПК) [3]:

- грошових зобов'язань та/або податкового боргу з ПДВ;

- акцизного податку з реалізації пального і спирту етилового;

- частини чистого прибутку (доходу), що перераховується до бюджету державними і комунальними унітарними підприємствами та їх об'єднаннями.

Для сплати грошових зобов'язань та/або податкового боргу (заборгованості) за податками і зборами, ЄСВ та іншими платежами на єдиний рахунок зараховуються кошти (п. 10 Порядку № 321) [4]:

- сплачені з поточного рахунка платника податків у банку;

- що справляються податковою з поточного рахунка платника податків у банку;

- справляються в рамках виконавчого провадження за податками і зборами, ЄСВ та іншими платежами, що надійшли з депозитних рахунків органів державної виконавчої служби;

- помилково та/або надмірно сплачені суми грошового зобов'язання і пені – у порядку, визначеному ст. 43 ПК[3];

- помилково сплачені суми ЄСВ.

З єдиного рахунка кошти перераховуються: на бюджетні рахунки – для зарахування надходжень та/або на небюджетні рахунки органів ДПС, відкриті в Казначействі, – для зарахування ЄСВ; на поточний рахунок платника податків у банку – якщо вони є помилковими та/або надмірно сплаченими.

**Висновки.** Таким чином, для покращення сервісного обслуговування платників податків, нами запропоновано у єдиному онлайн-портал державних послуг «Дія» створити «Електронний кабінет платника податків – Дія». ЕКПП-Дія дає можливості платникам податків безкоштовно в режимі реального часу та цілодобово мати доступ до свого кабінету. Користувачі мають змогу ознайомитися з останніми актуальними новинами ДФС, отримати інформацію про граничні терміни сплати та подання податкової звітності, дізнатися контакти та адреси центрів обслуговування платників, переглянути та роздрукувати бланки податкової звітності. Також має

можливість переглянути особисту інформацію: це реєстраційні та ідентифікаційні дані, дані податкового обліку та реєстрів, дані щодо розрахунків з бюджетом за допомогою Єдиного бюджетного рахунку, переглянути всю подану звітність

#### **Література:**

1. Краус Н., Голобородько О., Краус К. Цифрова економіка: тренди та перспективи авангардного характеру розвитку. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2018/8.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/8.pdf)
2. Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 р. № 67-р URL : <https://compu.fandom.com/uk/wiki/>
3. Податковий кодекс України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.
4. Порядок функціонування єдиного рахунку сплати податків : Постанова КМУ № 321 від 29.04.2020 р. URL : <https://www.buh24.com.ua/postanova-kmu-№-321-vid-29-04-2020r-poryadok-funkczionuvannya-edinogo-rahunku>.

#### **References:**

1. Kraus, N. Goloborod'ko, O. And Kraus, K. (2018), "Digital economy: trends and prospects of avant-garde development", *Efektivna ekonomika*, № 1, Retrived from : [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2018/8.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/8.pdf)
2. The concept of development of the digital economy and society of Ukraine for 2018-2020 (2018), retrieved from : <https://compu.fandom.com/uk/wiki/>.
3. The verkhovna Rada of Ukraine (2020), The Law of Ukraine "Tax Code of Ukraine", retrieved from : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.
4. Cabinet of Ministers (2020), "The procedure for the operation of a single tax account", retrieved from : <https://www.buh24.com.ua/postanova-kmu-№-321-vid-29-04-2020r-poryadok-funkczionuvannya-edinogo-rahunku>.

**Стаття надійшла до редакції 20.10.2020 р.**

## **Розділ 5. Публічне управління та адміністрування**

УДК 35.088.36

DOI: 10.31732/2663-2209-2020-59-52-59

### **СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ МЕНТАЛЬНИМ ЗДОРОВ'ЯМ ЗА ДИСТАНЦІЙНОЇ РОБОТИ ПРАЦІВНИКІВ ДЕРЖАВНИХ УСТАНОВ ТА СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

**Астаф'єва К.О.<sup>1</sup>, Адамовська В.С.<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> к.е.н., доцент кафедри економіки, організації та управління підприємствами, Криворізький національний університет, м. Кривий Ріг, вул. Віталія Матусевича, 11, 50027, Україна, тел.: (098)-99-54-228, e-mail.: astafevakatia2017@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3418-7622>

<sup>2</sup> к.е.н., доцент кафедри обліку, оподаткування, публічного управління та адміністрування, Криворізький національний університет, м. Кривий Ріг, вул. Віталія Матусевича, 11, 50027, Україна, тел.: (096)-747-92-20, e-mail.: adamovska@knu.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8911-1388>

### **STRATEGY FOR MANAGING THE MENTAL HEALTH OF STATE INSTITUTIONS AND ENTITIES' EMPLOYEES IN REMOTE-WORK ENVIRONMENT**

**Astafieva K.<sup>1</sup>, Adamovska V.<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Ph.D. (Economics), associate professor of enterprise economics, organization and management department, Kryvyi Rih National University, Kryvyi Rih, st. Vitaly Matusevich, 11, 50027, Ukraine, tel.: (098)-99-54-228, e-mail.: astafevakatia2017@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3418-7622>

<sup>2</sup> Ph.D. (Economics), associative professor of accounting, taxation, public government and administration department, Kryvyi Rih National University, Kryvyi Rih, st. Vitaly Matusevich, 11, 50027, Ukraine, tel.: (096)-747-92-20, e-mail.: adamovska@knu.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8911-1388>

**Анотація.** Сьогоденність ставить перед підприємствами та державними установами нові виклики. Доволі різкий перехід до дистанційної роботи за умови COVID-19 мав негативний вплив на стан ментального здоров'я працівників. Метою дослідження є розгляд сутності ментального здоров'я та окремих навичок, які забезпечуються за умови дистанційної роботи, а також формування стратегії забезпечення ментального здоров'я серед працівників підприємств та державних установ. Виникає необхідність розгляду стратегії, яка дозволить забезпечити ментальне здоров'я за умови карантинних обмежень. У статті запропоновано визначати ментальне здоров'я працівника державної установи або суб'єктів господарювання, як сукупність *soft skills* та *hard skills*. Останні забезпечать бажання працювати довготривалий час в одному колективі та поглиблювати і розвивати кваліфікаційні компетентності за умови дистанційної роботи. Наведене обґрунтовується класифікацією навичок ментального здоров'я, які враховують комунікативні навички (навички спілкування) та навички досягнення цілей або виконання завдання (KPI). Дистанційна робота переформувала навички спілкування у навички письма, отже запропоновано виокремити: міжкультурне, міжособистісне та ділове листування. Навички досягнення цілей за умови дистанційної роботи представлено низкою складових, найцікавішими з яких є *online-лідерство*, *стрес-стійкість* та вміння працювати у команді *online*. *Online-лідерство* та вміння працювати в команді *online* передбачає здатність керівника (члена команди) забезпечувати ефективну роботу команди (індивідуальну роботу) із використанням цифрових технологій та без використання невербальних засобів. *Стрес-стійкість* визначається забезпеченням стійкого психологічного стану при можливому поєднанні роботи та приватного життя. Запропоновано два напрямки стратегії управління ментальним здоров'ям, а саме орієнтація на індивідуальне та колективне ментальне здоров'я. Окреслено, що позитивні зрушення у напрямку забезпечення ментального здоров'я призведуть до підвищення продуктивності праці, досягнення планових KPI та зниження плинності кадрів.

**Ключові слова:** ментальне здоров'я; стратегія; управління; *online-лідерство*; *стрес-стійкість*; комунікації; цифрові *soft skills*.

Формули: 0; рис.: 1; табл.: 1; бібл.: 14.

**Annotation.** Nowadays businesses and state institutions face new challenges. With the Covid-19 epidemic, remote working has had negative impact on the mental health of remote employees. The purpose of the study is to consider the essence of mental health and individual skills that are provided by remote work, as well as the formation of a strategy for mental health among employees of enterprises and government agencies. In this context, it is important to develop the strategy to provide strong mental health in quarantine conditions. The article proposes to define the mental health of state institutions and entities' employees as a set of soft skills and hard skills. The latter are to provide the willingness to work in an organisation for a longer period of time, as well as the endeavour to deepen and develop their competences in remote-work environment. This is supported by the classification of mental health skills which includes communication skills (interpersonal skills) and key performance indicators (KPI). Remote work modified communication skills into writing skills and afforded ground for highlighting intercultural, interpersonal and business correspondence. In remote-work environment, key performance indicators are identified as a set of components where online-leadership, resilience and online team-working are among the most significant skills. Online-leadership and online team-working imply the ability of a leader (team member) to provide efficient team work (individual work) using digital technologies while experiencing the lack of non-verbal means of communication. Resilience is defined as strong mental integrity in terms of possible correlation of professional and private life. So, two strategic directions in mental health management are proposed focusing on individual and collective mental health. Finally, it is argued that effective implementation of mental health management strategies result in higher labour productivity, planned key performance indicators and lower staff turnover.

**Key words :** mental health; strategy; management; online leadership; stress; communications; digital soft skills.  
**Formulas:** 0; **fig.:** 1; **tabl.:** 1; **bibl.:** 14.

**Постановка проблеми.** Початок 2020 р. ознаменувався фундаментальними змінами у діяльності будь-якої організації, а саме пандемія COVID-19 перенесла більшу частину робочого процесу у дистанційний режим. Значна кількість підприємств та організацій була не готова до подібної трансформації, як з технологічної, так і з організаційної точки зору. Разом з тим, адаптація до нових реалій відбулась доволі швидко, використання комунікаційних технологій та всеосяжний доступ до всесвітньої мережі дозволив незалежно від геолокації та у будь-який час виконувати робочі завдання. З технічного боку проблема була вирішена практично на 100%, але виникли додаткові перешкоди з точки зору психологічного або ментального здоров'я працівників.

Ситуація із затяжним карантинном ставить перед керівниками всіх рівнів нові виклики. У реаліях сучасності необхідно ефективно працювати у екстремальних умовах із обмеженою кількістю ресурсів. При цьому мова йде не тільки про комерційні структури, але й про державні установи, які працюють із громадянами напряму, і ефективність роботи яких напряму залежить від здоров'я співробітника. Отже, дуже важливо забезпечити здорову атмосферу на робочому місці.

У середині 2020 р. Університет Дерві провів дослідження серед представників

американського суспільства стосовно задоволеності працюючих своїм робочим місцем. Результати показали, що 25% респондентів думають змінити місце роботи за причини COVID-19, при чому 38% акцентували увагу на мотивації зміни роботи у зв'язку із бажанням працювати вдома [1]. Із працездатних осіб, 31% були стурбовані відсутністю необхідних hard skills та половина була незадоволена своїми soft skills. В свою чергу, наведене нагтовхує на думку стосовно причин незадоволеності саме soft skills за умови дистанційної роботи. Відповіддю на наведене питання може стати забезпечення ментального здоров'я працюючого, яке врахує не тільки його психологічний стан, а і сформовані soft skills.

Забезпечення ментального здоров'я працівників за рахунок розвитку цифрових soft skills дозволить підприємству або державній установі створювати довгострокову кадрову стратегію при вдалому співставленні фахових компетентностей.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання висвітлення сутності психологічного здоров'я розглянуто у роботах вітчизняних та зарубіжних науковців: Яреми Н. Ю. [2], Никифорової Г. С. [3] Шаронової І. В. [4], Rozanov V., Reytarova T. [5], Серьогіна С. М., Шипки А. Ф. [6],

Соколовського С. І. [6, 7], Галецької І. І. [8] та інших.

Вивчаючи роботу дослідника Яреми Н. Ю., необхідно зазначити, що ґрунтовний аналіз літературних джерел дозволив визначити запорукою психологічного здоров'я відповідну стратегію поведінки, яка враховує спосіб життя та постійне поліпшення його якості [2].

Розглядаючи психологічні чинники, які впливають на стан психологічного здоров'я, доцільно окреслити: попередні, передавальні та мотиватори [3]. З точки зору дистанційної роботи, викликають інтерес мотиватори або стресори, які спонукають працівника до активної пізнавальної діяльності у напрямку використання в комунікації цифрових технологій.

Психологічне здоров'я особистості розглядають як стан психіки, при якому особа осмислено, із урахуванням своїх фізичних, емоційних та психологічних особливостей, спроможна досягти бажаного благополуччя [4]. Позитивне психологічне здоров'я має серйозний вплив на зменшення загальної смертності, рівень професійних захворювань, продуктивність праці та ефективність пізнавального процесу [5].

З точки зору забезпечення психологічного здоров'я державних службовців, цікава робота дослідників Серьогіна С. М., Соколовського С. І. та Шипки А. Ф. [6]. Науковці проаналізували досвід європейських країн щодо причин та наслідків погіршення психологічного здоров'я державних службовців і запропонували виконувати постійний моніторинг психологічного здоров'я за рахунок розробки стратегії управління ризиком та упередження стресу на робочих місцях. У роботі [7] наведено, що запорукою психологічного здоров'я державного службовця є комплексний підхід, який дозволить оцінити діяльність працівника через призму «психологічного здоров'я».

Питання визначення сутності психологічного (ментального) здоров'я було вперше визначено Наказом

Міністерства охорони здоров'я України від 30 серпня 2012 р. №668 «Про затвердження Концепції щодо удосконалення надання психологічної допомоги дітям». Але вже через місяць Наказом Міністерства охорони здоров'я України від 10 вересня 2012 р. №709 «Про скасування деяких наказів Міністерства охорони здоров'я України» наказ від 30 серпня 2012 р. №668 було скасовано [9]. Причиною скасування була відсутність реєстрації наказу у Міністерстві юстиції України.

При визначенні сутності ментального здоров'я, у скасованому наказі було використано підхід Всесвітньої організації охорони здоров'я, де під останнім розуміється стан, при якому особистість може реалізувати свій потенціал, бути продуктивною у стресових ситуаціях та бути соціально активною [10]. В свою чергу, Всесвітня організація охорони здоров'я ототожнює поняття психологічного та ментального здоров'я. На наш погляд, в умовах карантинних обмежень наведені терміни доцільно розмежувати. При визначенні ментального здоров'я акцент доцільно робити на здатності ефективної трудової діяльності та бажанні працювати на одному робочому місці тривалий час за умови дистанційної роботи.

Одними із перших, хто підняв питання ментального здоров'я в Україні, були ідеологи проекту Mental Health for Ukraine (MH4U) та їх партнери ГО «Альянс за громадянські права» [11]. Варто звернути увагу на роботу психологів спецпроекту «Психея» [12], які пропонують під ментальним здоров'ям розуміти стан, при якому людина може забезпечити продуктивність праці за умови ефективної протидії стресовим ситуаціям, а також вносити свій внесок у розвиток суспільства. В умовах COVID-19 протидія стресовим ситуаціям у більшості випадків зводиться до спроможності протидіяти депресивним настроям, проявам різноманітних страхів соціуму, тривозі за стан здоров'я та інше. Розглядаючи питання з точки зору роботодавця,

доцільно виокремити такі додаткові ризики, як відсутність бажання виходити на роботу в офіс, зниження навичок роботи у команді, недостатній рівень самоорганізації та інше.

Цікавий підхід до класифікації складових ментального здоров'я наведено у роботі [13], де окреслено таку складову, як «персональна автономія». Саме ця складова виходить на перший план за дистанційної роботи, тому що працівник знаходиться вдома, без прямої підтримки колег. Немає в кого запитати і попросити про допомогу. Отже, працівник виконує завдання на 100% самостійно і не завжди його продуктивність відповідає рівню роботи в офісі. Також необхідно сказати про таку складову, як «самоактуалізація», тобто бажання до постійного розвитку. За умови самоізоляції працівнику важко орієнтуватися у напрямку розвитку професійних умінь, знань та навичок. Отже, проблематично розвивати вже існуючі та формувати нові soft skills.

В умовах дистанційної роботи, новими soft skills для працівників є цифрові навички комунікації. Останні доцільно засновувати на цифрових компетенціях, які розглянуто у роботі дослідників Куйбіди В. С., Петрое О. М., Федулова Л. І. та Андрощук Г. О. [14]. Дослідники наголошують, що із швидким розвитком технологій, майбутній фахівець повинен володіти низкою цифрових компетентностей, які дозволять бути успішними у професійному житті. В умовах COVID-19 формування та постійний розвиток цифрових навичок (soft skills) є запорукою досягнення встановлених ключових показників ефективності (Key Performance Indicators).

Вищенаведене обґрунтовує необхідність розгляду ментального здоров'я працівника підприємства або державної установи. Це дозволить досягти встановлених ключових показників ефективності (KPI), упередити зниження продуктивності праці та зростання плинності кадрів за умови дистанційної роботи.

**Формулювання цілей статті.** Метою дослідження є розгляд сутності

ментального здоров'я та окремих навичок, які забезпечуються за умови дистанційної роботи, а також формування стратегії забезпечення ментального здоров'я серед працівників підприємств та державних установ.

Методами дослідження, які було використано у роботі, є: метод пошуку та узагальнення (використаний при виконанні аналізу останніх досліджень і публікацій); метод дедукції (при розробці визначення терміну «ментальне здоров'я за умови дистанційної роботи»). Розробку напрямів стратегії управління ментальним здоров'ям виконано із використанням методу сходження від абстрактного до конкретного.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Необхідність забезпечення ментального здоров'я особи, працівника організації не викликає сумнівів. Аналіз основних джерел та публікацій показав, що на сьогодні не існує вичерпного розуміння сутності поняття ментального здоров'я. Ще менше уваги приділено тлумаченню наведеного терміну з точки зору роботодавців в умовах дистанційної роботи.

Ментальне здоров'я працівника комерційної організації і державної установи безперечно ґрунтується на психологічному здоров'ї. Орієнтуючись на необхідність виконання професійних обов'язків, психологічне здоров'я можна визначити, як емоційний стан, при якому працівник спроможний виконувати завдання із необхідною концентрацією уваги, утримувати та опрацьовувати інформацію і мати відповідальне ставлення до виконання поставленого завдання.

На відміну від психологічного здоров'я, ментальне здоров'я повинно враховувати не лише теперішній психологічний стану особистості. Важливо визначати ментальне здоров'я із урахуванням досягнень позитивних результатів у майбутньому.

На нашу думку, забезпечення ментального здоров'я доцільно розглядати, як засіб постійного удосконалення soft skills та hard skills. В свою чергу, під

ментальним здоров'ям необхідно розуміти розвиток у працівників підприємства або державної установи бажання працювати тривалий час в одному колективі (дистанційно або віддалено) (soft skills) та поглиблювати і розвивати свої компетентності у напрямку розвитку кваліфікаційних вимог (hard skills). Результатом вдалої стратегії забезпечення ментального здоров'я можна окреслити досягнення поставлених цілей (Key Performance Indicators).

Постійний розвиток професійних компетентностей працівників є запорукою успіху підприємства або державної установи. За розвиток прагнень поглиблювати знання повинні у рівній мірі відповідати як керівництво організації, так і особа-працівник.

Важливою складовою розвитку у працівників бажання працювати в одному колективі в умовах дистанційної роботи є вміння користуватися сучасними цифровими засобами комунікації та не боятися вивчати нові. Бажання працювати в одному колективі тривалий час повинно забезпечуватися у системі із урахуванням тих змін, які відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі діяльності підприємства або державної установи. Таким чином, на перший план виходить

розвиток цифрових soft skills, як запорука досягнення встановлених цілей та виконання завдань.

Умови дистанційної роботи ставлять перед керівниками складні завдання щодо забезпечення ментального здоров'я. А саме, не маючи можливості безпосереднього спілкування із працівниками (колективом загалом), зникають або не можуть бути повністю використані методи нематеріальної мотивації. Отже, стимулювання до ефективної роботи ускладнюється, важко тримати у робочому тонусі колектив, якщо його члени між собою напряму не спілкуються. Тому розвиток навичок ментального здоров'я працівників може забезпечити подальшу ефективність.

Враховуючи зміни, які відбулись у сфері організації різноманітних організаційних процесів підприємства або деяких державних установ, доцільно визначати наступну класифікацію навичок ментального здоров'я працівника: комунікативні навички та навички досягнення цілей або виконання завдання (рис. 1).

На рис. 1 наведено лише ті навички ментального здоров'я, на які ми пропонуємо зробити акцент у цій роботі. Загалом їх може бути більше.



**Рис. 1** Класифікація навичок ментального здоров'я (цифрових soft skills) працівників за умови дистанційної роботи



Відповідно до рис. 1, до комунікативних навичок метального здоров'я вважаємо доцільним віднести: навички письма та навички online спілкування. Важливо акцентувати увагу, що класичні комунікативні навички в умовах дистанційної роботи переформатовано у письмові. Навички письма передбачають здатність міжособистісного, ділового та міжкультурного листування із максимальною ефективністю. Навички спілкування online необхідно розглядати з точки зору здатності працівника (лідера команди або члена колективу) у повній мірі донести свою думку без використання невербальних методів.

Навички досягнення цілей або виконання завдання (KPI) поділяються на: розподіл пріоритетів, online-лідерство, самоорганізацію, стрес-стійкість, уміння працювати у команді online.

Серед перерахованих складових цікавить викликає online-лідерство, а саме мова йде про здатність керівника вдало керувати командою із використанням цифрових технологій та досягати поставлених індивідуальних та колективних якісних показників (KPI). Самоорганізація в умовах дистанційної роботи є однією із найважливіших навичок ментального здоров'я, саме вона

забезпечує досягнення встановлених цілей та прогрес у професійній діяльності.

Навичка стрес-стійкості в умовах дистанційної роботи має вираження через здатність до аналітичної діяльності та спроможність бути емоційно незалежним від викликів, пов'язаних із online-роботою (тобто адекватно реагувати на можливу єдність приватного життя та виконання службових обов'язків). Уміння працювати у команді online, навичка яка розглядається з точки зору досягнення цілей (KPI), враховує відповідальне ставлення до виконання завдань у команді із позитивним значенням коефіцієнту трудової участі.

Наведене спонукає до розробки стратегії управління ментальним здоров'ям на підприємствах або держаних установах за умови розвитку перерахованих вище навичок.

Першим кроком при розробці наведеної стратегії є окреслення її масштабів. Слід розрізнити стратегію індивідуального метального здоров'я працівника та стратегію здоров'я колективу.

У табл. 1 наведено деякі напрями розробки стратегії управління ментальним здоров'ям: по-перше - особи працівника, по-друге - колективу в цілому.

Таблиця 1

#### Деякі напрями розробки стратегії управління ментальним здоров'ям

| Напрями стратегії управління індивідуальним ментальним здоров'ям працівника | Напрями стратегії управління колективним ментальним здоров'ям працівників підприємства або державної установи |
|---|---|
| 1. формування бажання тривалий час працювати на одному робочому місці;      | 1. розробка методів нематеріальної мотивації в умовах дистанційної роботи;                                    |
| 2. формування та постійний розвиток цифрових soft skills.                   | 2. розробка цифрової культури на підприємстві або державній установі;   |
| 3. формування навичок online-лідерства.                                     | 3. розробка інструментів мобільності працівників.   |

Наведені напрями враховують умови забезпечення ментального здоров'я за дистанційної роботи підприємства або державної установи. Методами, які допоможуть у розробці наведених стратегій є SWOT-аналіз, матриця GE / McKinsey та інші.

За умови дистанційної роботи, розвиток навичок ментального здоров'я має позитивний вплив на продуктивності праці

та досягнення поставлених цілей (Key Performance Indicators). Стан, при якому можна вважати, що на підприємстві або державній установі присутні позитивні зрушення у напрямку забезпечення ментального здоров'я за умови дистанційної роботи, є зниження показника плинності кадрів або стійкості команди.

**Висновки.** З моменту введення карантинних обмежень за умови COVID-19 пройшло майже півроку. За цей час на багатьох підприємствах та державних установах відбулись суттєві зміни в організації діяльності. Не викликає сумнівів, що дистанційна робота увійшла в наше життя остаточно та з часом буде лише поглиблюватися за допомогою появи нових засобів та інструментів комунікації.

Забезпечення ментального здоров'я працівників за умови дистанційної роботи є невід'ємною частиною ефективної стратегії розвитку організації. Стан ментального здоров'я не є сталою величиною, його неможна виміряти, до нього можна прямувати. За умови розробки стратегії управління ментальним здоров'ям особистості та колективу, керівники всіх рівнів зможуть забезпечити вчасне виконання завдань, стійкість команди, зростання продуктивності праці та зниження плинності кадрів.

Напрямами подальшого дослідження доцільно виокремити: розширення переліку навичок ментального здоров'я та розробку заходів нематеріальної мотивації за умови дистанційної роботи.

#### **Література:**

1. Workplace Sentiment Survey Measures Employee Concerns. *Facility Executive*. URL: <https://facilityexecutive.com/2020/07/workplace-sentiment-survey-measures-employee-concerns/>.
2. Ярема Н. Ю. Психологічне здоров'я особистості. *Юридична психологія*. 2015. №2. С. 106-115.
3. Никифоров Г. С. Психология здоровья в России: становление и современное состояние. *Вестник Санкт-Петербургского университета*. 2012. №16. Вип. 1. С. 38-47. URL: <https://psyjournal.spbu.ru/article/view/5587>.
4. Шаронова І. В. Психологічне здоров'я особистості як предмет психологічного дослідження. *Проблеми сучасної психології*. Випуск 20. 2013. С. 738-747.
5. Rozanov V. A., Reytarova T. E. Mental health, cognitive capital and modern education system. *Образование через всю жизнь : непрерывное образование в интересах устойчивого развития* : матер. міжн. наук. конф. г. Санкт-Петербург 2012. Том 1. С. 126-127. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mental-health-cognitive-capital-and-the-modern-education-system>.
6. Соколовський С. І. Психологічне здоров'я державного службовця як морально-етична

складова професійної діяльності. *Актуальні проблеми державного управління*. 2010. №1(37). URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/apdu/2010-1/doc/1/14.pdf>.

7. Серьогін С. М., Соколовський С. І., Шипко А. Ф. Психічне здоров'я як фактор ефективної професійної діяльності державного службовця : зарубіжний досвід. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2009. Випуск 2(2). URL: <http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2009-02/09ssmszd.pdf>.

8. Галецька І. І. Психологічне здоров'я як проблема національного безпеки. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2012. Вип. 2(1). С. 48-59. URL: [http://www.lvduvs.edu.ua/documents\\_pdf/visnyky/nvs\\_p/02\\_2012\\_1/12giipnb.pdf](http://www.lvduvs.edu.ua/documents_pdf/visnyky/nvs_p/02_2012_1/12giipnb.pdf).

9. Про скасування деяких наказів Міністерства охорони здоров'я України : наказ Міністерства охорони здоров'я України від 10 вересня 2012 р. №709 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0709282-12#n9>.

10. Про затвердження Концепції щодо удосконалення надання психіатричної допомоги дітям : наказ Міністерства охорони здоров'я України від 30 серпня 2012 №668. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0668282-12#Text>.

11. Ментальне здоров'я українців: з «Mental Trek» обираємо неризикований шлях. *Громадський простір*. URL: <https://www.prostir.ua/?news=mentalno-zdorovya-ukrajintsiv-z-mental-trek-obyrajemo-neryzykovanyj-shlyah>.

12. Що таке ментальне здоров'я? *Психея*. URL: <https://patriotdefence.org/brainteka/psycheya/shho-take-mentalne-zdorovya.html>.

13. Проверь себя. Шесть признаков ментального здоровья. *НВ STYLE*. URL: <https://nv.ua/style/blogs/perevirte-sebe-shist-oznak-mentalnogo-zdorov-ya-50060497.html>.

14. Куйбіди В. С., Петроє О. М., Федулова Л. І., Андрощук Г. О. Цифрові компетенції за умови формування якості людського капіталу: аналітичні записки. Київ, 2019. 28 с. URL: <http://academy.gov.ua/pages/dop/198/files/90a7d5c8-d10a-4f8f-8987-4d1077fdc8f6.pdf>.

#### **References:**

1. Workplace Sentiment Survey Measures Employee Concerns. *Facility Executive*, retrieved from : <https://facilityexecutive.com/2020/07/workplace-sentiment-survey-measures-employee-concerns/>.
2. Iarema, N. Y. (2015), "The Psychological Health of the Individual", *Yurydychna psykholohiia*, №2, pp. 106-115.
3. Nikiforov, G. S. (2012), "Health Psychology in Russia: history and current state", *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta*, №16, vol. 1, pp. 38-47, retrieved from : <https://psyjournal.spbu.ru/article/view/5587>.

4. Sharonova, I. V. (2013), "Psychological health of the individual as a subject of psychological research", *Problemy suchasnoi psykholohii*, vol. 20, pp 738-747.

5. Rozanov, V. A. and Reytarova, T. E. (2012), "Mental health, cognitive capital and modern education system", *Obrazovanie cherez vsyu zhizn : nepreryivnoe obrazovanie v interesah ustoychivogo razvitiya* [Lifelong learning: continuing education for sustainable development], materialy mizhnarodnoi naukovoï konferentsii [mater. mizhn. sciences. conf.], St. Petersburg, vol. 1, pp. 126-127, retrieved from : <https://cyberleninka.ru/article/n/mental-health-cognitive-capital-and-the-modern-education-system>.

6. Sokolovskiy, S. I. (2010), "Psychological health of a civil servant as a moral and ethical component of professional activity", *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia*, vol. №1(37), retrieved from : <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/apdu/2010-1/doc/1/14.pdf>.

7. Seryogin, S. M. Sokolovsky, S. I. and Shipko, A. F., (2009), "Mental health as a factor in the effective professional activity of a civil servant: foreign experience", *Publichne administruvannia: teoriia ta praktyka*, vol. 2(2), retrieved from : <http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2009-02/09ssmszd.pdf>.

8. Haletska I. I. (2012), "Psychological health is a problem of national security", *Zbirnyk naukovykh prats. L'vivs'koho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav*, vol. 2(1), pp. 48-59, retrieved from : [http://www.lvduvs.edu.ua/documents\\_pdf/visnyky/nvs\\_p/02\\_2012\\_1/12giipnb.pdf](http://www.lvduvs.edu.ua/documents_pdf/visnyky/nvs_p/02_2012_1/12giipnb.pdf).

9. Cabinet of Ministers of Ukraine (2012), "About cancellation of some orders of the Ministry of Health

of Ukraine", retrieved from : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0709282-12#n9>.

10. Cabinet of Ministers of Ukraine (2012), "On approval of the Concept for improving the provision of psychiatric care to children", retrieved from : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0668282-12#Text>.

11. Mental health of Ukrainians: with "Mental Trek" we choose a risk-free path (2020), *Hromads'kyi prostir*, retrieved from : <https://www.prostir.ua/?news=mentalno-zdorovya-ukrajintziv-z-mental-trek-obyrajemo-neryzykovanyj-shlyah>.

12. What is mental health? (2020), *Psykheya*, retrieved from : <https://patriotdefence.org/brainteka/psykheya/shho-take-mentalne-zdorovya.html>.

13. Test yourself. Six signs of mental health (2020), *HB STYLE*, retrieved from : <https://nv.ua/style/blogs/perevirte-sebe-shist-oznak-mentalnogo-zdorov-ya-50060497.html>.

14. Kuybidy, V. S. Petroye, O. M. Fedulova, L. I. and Androshchuk, H. O. (2019), *Tsyfrovi kompetentsiyi za umovy formuvannya yakosti lyuds'koho kapitalu: analitychni zapysk* [Digital competences in the formation of the quality of human capital: analytical notes], retrieved from : <http://academy.gov.ua/pages/dop/198/files/90a7d5c8-d10a-4f8f-8987-4d1077fdc8f6.pdf>.

**Стаття надійшла до редакції 12.10.2020 р.**

УДК 331.105.6

DOI: 10.31732/2663-2209-2020-59-60-66

## ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ПРОФСПІЛКОВОГО КОНТРОЛЮ В РОЗВИНЕНИХ КРАЇНАХ СВІТУ

*Лук'янчук П.Х.*

здобувач, ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом», м. Київ, вул. Фрометівська 2, 03039,  
Україна, тел.: (044)-490-95-05, e-mail: lp110760@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6031-4859>

### TRENDS IN TRADE UNION CONTROL IN DEVELOPED COUNTRIES

*Lukyanchuk P.*

postgraduate student, Private higher educational institution "Higher educational institution"  
"Interregional academy of personnel management", Kyiv, st. Frometivs'ka, 2, 03039, Ukraine, tel.: (044)-490-95-05,  
e-mail: lp110760@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6031-4859>

**Анотація.** Статтю присвячено дослідженню сучасних тенденцій розвитку профспілкової діяльності та профспілкового контролю в розвинених країнах світу. З'ясовано, що діяльність профспілкових організацій характеризується високою національною варіативністю. Якщо в одних країнах світу, учасниками профспілкових організацій є 4-5% працівників, то у інших – цей показник може сягати 92%. При цьому, зазначений показник не характеризує рівень економічного розвитку країни, оскільки обумовлений особливостями трудових відносин та системи соціального забезпечення. Метою статті є дослідження тенденцій профспілкового контролю в провідних країнах світу та перспектив використання їх досвіду в Україні. На основі розгляду сучасних тенденцій діяльності профспілкових організацій в таких країнах як Великобританія, США, Австралія, автор констатує скорочення кількості активних учасників профспілкового руху, що обумовлено рядом факторів: впровадженням аутсорсингу, високим рівнем оплати праці в розвинених країнах, поширенням позитивних результатів діяльності профспілкових організацій на працівників, які не є їх членами. З'ясовано, що на міжнародному рівні профспілкові організації проводять кампанії проти несправедливості урядів або роботодавців, у контексті корпоративної соціальної відповідальності, глобального соціального діалогу, корпоративного управління. В умовах глобалізації, зростає роль профспілок та профспілкового контролю у вирішенні глобальних проблем, таких як гендерна дискримінація і сталий розвиток. Особливу увагу присвячено питанню контролю з боку профспілкових організацій за діяльністю пенсійних фондів (у Великобританії, Австрії, Нідерландах). Такий підхід може становити інтерес для України, з огляду на проведення пенсійної реформи та вже наявну мережу профспілкових організацій. Також акцентовано увагу на тенденціях щодо взаємодії профспілкових організацій та органів державної влади в контексті реалізації національної безпеки, зокрема – протидії впливу з боку інших держав (наприкладі Австралії та КНР). У такій площині точкою діалогу між профспілковими організаціями та державою виступає спільна зацікавленість у протидії демпінгу цін на імпортовані товари та демпінгу оплати праці.

**Ключові слова:** профспілка; контроль; профспілковий контроль; права людини; зарубіжний досвід; заробітна плата; страйк; державне управління.

Формули: 0; рис.: 0; табл.: 0; бібл.: 14.

**Annotation.** The article is devoted to the study of modern trends in the development of trade union activity and trade union control in the developed countries of the world. It was found that the activities of trade union organizations are characterized by high national variability. If in some countries of the world 4-5% of workers are members of trade union organizations, in others this figure can reach 92%. At the same time, this indicator does not characterize the level of economic development of the country, since it is conditioned by the peculiarities of labor relations and the social security system. The aim of the article is to study the trends of trade union control in the leading countries of the world and the prospects of using their experience in Ukraine. Based on an examination of modern trends in the activities of trade union organizations in countries such as the UK, USA, Australia, the author notes a decrease in the number of active participants in the trade union movement, which is due to a number of factors: the use of outsourcing, high wages in developed countries, the spread of positive results of the activities of trade union organizations for employees who are not their members. It was found that at the international level, trade union organizations campaign against injustice by governments or employers, in the context of corporate social responsibility, global social dialogue, corporate governance. In the context of globalization, the role of trade unions and trade union control in solving global problems such as gender discrimination and sustainable development is increasing. Special attention is devoted to the issue of control by trade union organizations over the activities of pension funds (in Great Britain, Austria, the Netherlands). This approach may be of interest to Ukraine, given the implementation of the pension reform and the

*existing network of trade union organizations. Attention is also focused on the trends in the interaction of trade union organizations and public authorities in the context of the implementation of national security, in particular, counteraction to the influence of other states (at the example Australia and China). In this plane, the focus of dialogue between trade union organizations and the state is the common interest in countering the dumping of prices for imported goods and dumping of wages.*

**Key words:** *trade union; control; trade union control; human rights; foreign experience; wages; strike; public administration.*

*Formulas: 0; fig.: 0; tabl.: 0; bibl.: 14.*

**Постановка проблеми.** Актуальність теми дослідження обумовлена наявною в Україні невизначеністю державної політики щодо профспілок та видів контролю, які вони можуть здійснювати на сучасному етапі державотворення у сфері соціально-економічних інтересів населення, збереження їх прав. Становлення профспілкового контролю та державного управління в контексті цього явища, демонструє постійний процес модернізації та трансформації в залежності від рівня розвитку суспільства, цілей, завдань, функцій держави, стратегії її розвитку.

Роль профспілкових організацій у різних країнах світу є надзвичайно різноманітною. Дослідження особливостей профспілкової діяльності та профспілкового контролю в розвинених країнах світу, покликане окреслити загальні тенденції розвитку профспілкової діяльності, і є нагальною потребою сьогодення.

**Аналіз попередніх досліджень і публікацій.** Дослідженню проблематики профспілкової діяльності в різних країнах світу присвячували свою увагу ряд вітчизняних та зарубіжних вчених. Підґрунтям для даного дослідження стали окремі ідеї, напрацювання таких науковців галузей державного управління, як: О. Андрійко, В. Гаращук, І. Магновський, В. Немцов, Ф. Цесарський, О. Грішнова, Г. Дмитренко, Н. Лук'янченко, Л. Позднякова, О. Новікова, Ю. Битяк, А. Крупник, О. Сушинський, В. Латишева, В. Мартиненко, Г. Гончарова, О. Лисяк та ін. До переліку зарубіжних фахівців, які досліджують роль профспілок у сучасному світі, можна віднести таких науковців як: James Bishop, Alex Bryson, Sandrine Cazes, William G. Domhoff, Andrea Garnerio, Gerald Klec, David Mum, Verena Schmidt,

John P. Windmuller та ін. При цьому, наявна щодо зарубіжного досвіду діяльності профспілок інформація, потребує аналізу та узагальнення.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є дослідження тенденцій профспілкового контролю в провідних країнах світу та перспектив використання їх досвіду в Україні.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Аналіз ролі профспілок та профспілкового контролю у найбільш розвинених країнах світу, доречно розпочати з Великобританії, як країни, де зародився робітничий рух. Наразі більшість профспілок Великобританії не залежать від роботодавця [1].

Вважається, що сильний профспілковий рух приносить користь не тільки членам профспілок, а й усьому населенню, оскільки допомагає державі отримати нові права для працівників, а агітація та лобіювання забезпечують підвищення добробуту для всього населення. Профспілки укладають угоди з роботодавцями про оплату і умови праці, обговорюють зміни на робочих місцях та проблеми своїх членів на дисциплінарних засіданнях і засіданнях із розгляду скарг, а також надають своїм членам юридичні та фінансові консультації. Більшість роботодавців публічно визнають профспілки та їх право на контроль.

У 2013 р. було розширено права робітників через законодавство, яким дозволено бути членами будь-якої профспілки, незалежно від місця роботи і від того, чи була створена профспілка, чи ні. Працівники захищені від дискримінації за членство у профспілках. Крім того, вони мають право не бути членом профспілки. Якщо профспілка визнана роботодавцем, то працівник може офіційно взяти

відпустку для участі у профспілковій діяльності.

Водночас, на практиці ситуація з профспілковим контролем не є безхмарною. Зокрема, законами 2015–2016 рр. було обмежено права профспілок на раптові страйки. Відтоді профспілки зобов'язані повідомляти роботодавця за 14 діб, до проведення страйку, а також мають забезпечити контроль за страйком. Фактично це все ускладнює реалізацію права на страйк, що також може вплинути на права стосовно допомоги у зв'язку з хворобою, а також на отримання відпусток, які було завойовано завдяки страйкам у попередні роки [1].

Alex Bryson зазначає, що однією з переваг для членів профспілок Великобританії наразі є отримання надбавки до заробітної платні у порівнянні з аналогічними особами, які не є членами профспілки. В середньому, члени профспілок заробляють на 5 % більше, аніж еквівалентні працівники, які не є членами профспілки. Ці доплати є дещо вищими у публічному секторі, порівняно з приватним сектором.

Профспілки допомагають підняти зарплатню переважно низькооплачуваним працівникам. Так історично склалось і це стало своєрідною традицією профспілкового руху у Великобританії [2].

При цьому, на думку дослідника, профспілки історично сприяли створенню нерівності серед працівників і допомагали обмежувати заробітну платню. Вважається, що підйом зарплатні профспілками негативно вплине на рівень зайнятості і безпеку праці [2].

Серед іншого, вчений наводить дані, які свідчать, що підприємства, які входили до профспілок у приватному та державному секторах, зростали повільніше, аніж підприємства, які не входили до профспілок.

Тому, вплив профспілок розглядається з декількох позицій: вплив на оплату праці; вплив на зайнятість і години роботи; вплив на надання додаткових пільг; вплив на баланс роботи і приватного життя; вплив на вирішення спорів; вплив на рівні

можливості; вплив на здоров'я, безпеку і відсутність на роботі по причині хвороби; вплив на добробут працівників; вплив на плинність кадрів; вплив на інновації та управління змінами; вплив на результативність та прибутковість [2]. Таким чином, окремі дослідники, в цілому відзначаючи позитивний вплив профспілок на умови праці та її оплату, подекуди звинувачують профспілковий рух у зниженні ефективності економічної діяльності підприємств.

Не менший інтерес, у контексті дослідження профспілкового контролю, становлять США, Характерно, що профспілковий рух в США за останні роки значною мірою скоротився. Так, зокрема, за даними Бюро статистики праці США, яке проводить облік членів профспілок, а також веде спостереження щодо динаміки руху їх членів, станом на 2019 р. членство у профспілках склало 10,3 % (від загальної кількості працюючих), що на 0,2 % нижче, аніж у 2018 р. [3].

G. William Domhoff зазначає, що таке зниження спостерігають з 2012 р., і пов'язує його з уведенням аутсорсингу на підприємствах у 2009 р. [4]. Цікаво, що дані про членство у профспілках в США збираються у межах щомісячних обстежень населення (CPS). Така практика була б доцільною і для України.

Схожі тенденції, щодо скорочення участі працівників у діяльності профспілкових організацій, прослідковуються і в Австралії, причому – вже кілька десятиліть. Так, наприклад, якщо в 1983 році кількість учасників профспілок становила 2 376 900 осіб, то до 2002 року вона зменшилась до 1 833 700 осіб, а вже у 2013 році в усій Австралії налічувалось 1,7 мільйона членів профспілок по основній роботі (17% від всіх співробітників). Ще 4% не знали, чи є вони членами профспілок чи ні, а 1% були членами профспілок, не пов'язаними з їх основною роботою. З тих, хто був членом профспілки по основній роботі, понад дві третини (68%) були її членами протягом п'яти і більше років. Членство в

профспілках неухильно скорочувалося в останні роки [5].

При цьому, James Bishop та Iris Chan, аналізуючи вплив профспілок на рівень заробітної платні в Австралії зазначають, що рівень зарплатні працівників безперечно залежить від членства у профспілках. Зокрема, дослідники довели, що зміна структури профспілок не є причиною низького зростання заробітної платні протягом 2017–2019 рр. в Австралії, натомість констатували, що: по-перше, не відбулося зниження долі співробітників, охоплених угодами з підприємствам, укладеними за участю профспілок; по-друге, надбавки заробітної платні (за рахунок діяльності профспілок) у приватному секторі залишались стабільними протягом тривалого часу; по-третє, мають місце побічні ефекти від участі профспілок у переговорах стосовно угод між підприємствами та працівниками щодо заробітної платні. Важливим фактором можна вважати й те, що дедалі більше працівників Австралії не залучаються до членства у профспілках, але користуються угодами, які укладено за участю профспілок [6].

Такі тенденції підтверджують і самі австралійські профспілки, зокрема, в AWU наполягають на тому, що саме їх діяльність є ключовою в контексті покращення безпеки праці та підвищення оплати праці. Вони запрошують до своїх лав усіх «від сталеливарників до золотошукачів, складальників фруктів і газовиків, від працівників алюмінієвої металургії до перукарів», і проголошують, що всіх учасників профспілок Австралії «об'єднує прихильність прогресивним ідеалам і прагнення зробити Австралію кращою для всіх нас» [7].

Цікаво, що останнім часом окрему увагу профспілкових організації Австралії присвячено КНР. При цьому, проблематика протидії впливу з боку КНР не є характерною виключно для профспілкового руху Австралії. Ще з 2017 року в Австралії розгорівся скандал, стосовно незаконного впливу КНР на окремих політиків і державних службовців

цієї країни, здійснюваного з метою формування вигідних для КНР суспільних відносин та пропаганди певних ідей. В результаті чого австралійській владі довелося навіть ухвалити окремі закони, що обмежують діяльність організацій, які отримують фінансування з-за кордону та зобов'язують їх публікувати звітність [8]. Як доволі слушно зазначав з цього приводу вітчизняний дослідник лобізму Т. С. Яровой, якою мірою такий підхід буде ефективним – покаже час. Однак такий досвід протидії зовнішньому тиску, безумовно, вартий уваги як українських законотворців, так і науковців [9].

Натомість, вже сьогодні саме профспілки Австралії активно пропагують протидію демпінгу та політичному тиску з боку КНР [10]. З одного боку, така діяльність відбувається виключно в руслі сфери відповідальності профспілок, адже демпінгові ціни на китайський товар завдають шкоди як австралійським товаровиробникам, так і їх працівникам. З іншого ж – активна діяльність австралійських профспілок у сфері протидії КНР дуже органічно вписується в загальнонаціональну політику, і радше окреслює співпрацю цих структур з органами державної влади, в тому числі – безпековими.

Автор припускає, що настільки активне реагування профспілкових організацій на геополітичні процеси, обумовлено високим рівнем відкритості австралійської економіки.

В цілому, статистика стосовно діяльності профспілок в різних країнах світу надзвичайно неоднорідна. Так, Sandrine Cazes, Andrea Garner, Sébastien Martin зазначають, що нині членами профспілок є здебільшого чоловіки середнього віку (від 25 до 54 років), які працюють у середніх або великих фірмах, і які мають постійний контракт. Водночас, визначається великий розрив між державами у контексті загальних показників. Зокрема, станом на 2017 р. в Естонії тільки 4,5 % працівників є членами профспілок; у Туреччині – 6 %; у Швеції, Данії, Фінляндії – 65 %, в Ісландії – 92 %.

Щільність мережі профспілок невинно збільшується в Ісландії, Бельгії, Іспанії та Італії. Натомість, у державах Центральної та Східної Європи спостерігається зниження щільності мережі профспілок і подальша стабілізація цього показника на рівні 10 % працюючого населення. Членство у профспілках перевищує 50 % тільки в державах, де допомога через безробіття адмініструється установами, які входять у профспілки: Данії, Фінляндії, Ісландії, Швеції, Бельгії, Норвегії [11]. Профспілковий контроль у такому разі стосується участі в укладенні колективного договору та контролю за його виконанням.

Дослідники міжнародної профспілкової діяльності John P. Windmuller, Stephen K. Pursey та Jim Baker, вказують на особливе місце міжнародних профспілкових організацій, які виступають як голос міжнародної робочої сили, проводять кампанії проти несправедливості урядів або роботодавців, звертаються до міжнародної спільноти для політичного або економічного тиску у питаннях незаконного переслідування або покарання профспілкових лідерів [12].

Вони вирізняють організаційну та представницьку роботу міжнародних профспілок. Саме ці дві функції й відображають сутність сучасного профспілкового контролю на світовій арені. Найбільш ваговою є організаційна функція, сутність якої полягає в укріпленні тих організацій, які відрізняються поглядами на профспілковий рух та можливості профспілкового контролю. Це стосується, насамперед, національних федерацій профспілок, які дослідники визначають як: американська AFL-CIO, німецька DGB, шведська LO та TCO, голландські FNV та CNV, бельгійські CSC тощо [12].

Акцентуація науковців на сферах міжнародного співробітництва відображає і відповідні сфери профспілкового контролю, хоча в роботі зарубіжних учених категорія «профспілковий контроль» переважно не використовується, як і категорія «контроль» в цілому. Втім –

це сфери багатонаціональних підприємств, корпоративної соціальної відповідальності, глобального соціального діалогу, корпоративного управління та сталого розвитку.

Verena Schmidt, розглядаючи проблеми глобалізаційної ролі профспілок та профспілкового контролю, наголошує на підвищенні ролі профспілок у вирішенні глобальних проблем, таких як гендерна дискримінація і сталий розвиток [13].

Дослідниця зазначає, що профспілки дедалі частіше розширюють свої програми, щоб вирішувати такі питання, як взаємодія з міжнародними організаціями з метою здійснення впливу на політику у зв'язку зі зростаючим тиском транснаціональних корпорацій. Відповідно, профспілки беруть активну участь у міжнародному соціальному діалозі через Міжнародні рамкові угоди, організацію глобальних кампаній, розширення та поглиблення співробітництва на транснаціональному рівні. Важливим питанням є досягнення справедливої глобалізації зі збереженням трудових норм [13]. Такі об'єднання наразі вважаються важливими у тому числі й тому, що в багатьох державах залишаються прогалини у національному трудовому законодавстві.

Окремої уваги заслуговує питання контролю профспілкових організацій за пенсійними фондами. Так, у Великобританії з 2003 р. профспілка (TUC) веде систематичний контроль за пенсійними фондами. Втім на ефект такого контролю впливає домінування централізованих трудових відносин. У Канаді профспілки з 1980-х рр. намагаються отримати контроль над пенсійними фондами. В цій країні профспілки представлені у фондах державного сектору працівників і зарекомендували себе як важливі учасники в удосконаленні корпоративного управління.

В Австрії профспілки представлені у наглядових радах пенсійних фондів. У Нідерландах профспілки (FNV Bondgenoten) проводять навчальні курси, які знайомлять піклувальників пенсійних



фондів з основами пенсійного забезпечення. У Швейцарії є мережа піклувальників поза профспілками, хоча федерації профспілок можуть бути членами пенсійних фондів. В Австрії Союз найманих працівників приватного сектору з 2008 року будує мережу серед представників пенсійних фондів, які також можуть бути членами профспілок [14]. Такий підхід викликає особливий інтерес з огляду на реформування пенсійної системи в Україні. Цілком ймовірно, саме профспілки можуть стати додатковим суб'єктом нагляду за діяльністю пенсійних фондів.

**Висновки.** Аналіз зарубіжних джерел дав змогу виокремити особливості профспілкового контролю у багатьох державах та зробити висновки щодо залежності його форм від поглядів на побудову взаємовідносин держави і робітників, традицій розвитку профспілок, їх залежності від уряду, роботодавців та традицій становлення. Вирізняється декілька різних підходів та сфер застосування профспілкового контролю, зокрема: за діяльністю роботодавців та виплатами працівникам; за політикою зайнятості; за пенсійним забезпеченням та за станом благополуччя власних членів та їх родин; за глобальними змінами в енергетиці та забрудненні навколишнього середовища (на сучасному етапі) тощо. Зарубіжні фахівці виокремлюють поняття «профспілковий контроль», а також окремо використовують поняття «контроль». Проте, вживаються ці поняття доволі рідко.

У зарубіжних державах профспілковий контроль має свої особливості, окрім традиційного контролю за умовами праці та виплатою заробітної платні і стосується, зокрема: контролю за розподілом ресурсів, підтримкою вимог певної партії; повернення контролю над умовами праці та виплатами зарплатні для емігрантів; підтримки глобальних процесів щодо енергозбереження, клімату тощо, отримання надбавки до зарплатні для членів профспілок, які отримують на 5 % більше не членів профспілок

(Великобританія); контролю за пенсійними фондами (Великобританія, Швейцарія, Нідерланди, Австрія, Німеччина, Канада, США); контролю за дотриманням колективних угод (Німеччина, Китай); контролю за заробітною платою та її зростанням (Австралія); виняткового права профспілок на ведення переговорів з роботодавцями щодо колективних угод (Канада); політичного або економічного тиску, впливу на глобальну політику щодо зайнятості населення та оплати праці, організація та координація діяльності у сферах нестандартної зайнятості, якісних державних послуг, комунікації, зміни клімату, охорони праці, міграції тощо (міжнародні профспілкові організації).

Доволі дискусійним та таким, що потребує подальшого дослідження, видається питання взаємозв'язку профспілкового контролю та національних інтересів держави (Австралія). Так, зокрема, часто лишається за межами уваги дослідників питання впливу на профспілковий рух з боку інших держав, зокрема – великих держав та регіональних лідерів, у процесі їх геополітичної боротьби.

#### **Література:**

1. Claiming rights: Role of trade unions in the UK. URL: <https://www.striking-women.org/module/rights-and-responsibilities/claiming-rights-role-trade-unions-uk>
2. Alex Bryson. The added value of trade unions. 46 p. URL: [https://www.tuc.org.uk/sites/default/files/1%20WERS%20lit%20review%20new%20format%20%20RS\\_0.pdf](https://www.tuc.org.uk/sites/default/files/1%20WERS%20lit%20review%20new%20format%20%20RS_0.pdf)
3. Union Members. 2019. URL: <http://www.bls.gov/news.release/pdf/union2.pdf>
4. William G. Domhoff. The Rise and Fall of Labor Unions In The U.S. From the 1830s until 2012 (but mostly the 1930s–1980s). URL: [https://whorulesamerica.ucsc.edu/power/history\\_of\\_lab\\_or\\_unions.html](https://whorulesamerica.ucsc.edu/power/history_of_lab_or_unions.html)
5. AWU news URL: <https://www.awu.net.au/news/>
6. James Bishop and Iris Chan. Is Declining Union Membership Contributing to Low Wages Growth? 2019. 52 p. URL: <https://www.rba.gov.au/publications/rdp/2019/pdf/rdp2019-02.pdf>
7. Why Join? Australian Worker Union URL: <https://www.awu.net.au/get-involved/why-join/>

8. Австралия развернула охоту на китайских ведм. В Канберре готовятся суровые законы против шпионов и лоббистов. URL: [http://www.ng.ru/world/2017-12-05/1\\_7130\\_australia.html](http://www.ng.ru/world/2017-12-05/1_7130_australia.html).

9. Yarovoi T. S. Lobbism in Australia: a review of the attitude to the phenomenon. *Materiály XIV Mezinárodní vědecko-praktická konference* 22-30 prosincu 2018 r. Volume 13. Pp. 85–88.

10. We won't be bullied by China. URL : <https://www.awu.net.au/national/campaigns/11848/stand-up-to-china>.

11. Sandrine Cazes, Andrea Garnero, Sébastien Martin. *The state of trade unions, employer organisations, and collective bargaining in OECD countries*. 2017. URL: <https://voxeu.org/article/trade-unions-employer-organisations-and-collective-bargaining-oecd-countries>.

12. John P. Windmuller, Stephen K. Pursey & Jim Baker. *The International Trade Union Movement*. URL: <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:UqDI9i1UkKcJ:https://media.wolterskluwer.com/pdfs/SampleChaptersPDF/6596.pdf+&cd=88&hl=uk&ct=clnk&gl=ua>.

13. Schmidt V. Trade union responses to globalization: *A review by the Global Union Research Network*. 4 p. URL: [http://www.oit.org/wcmssp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms\\_088078.pdf](http://www.oit.org/wcmssp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_088078.pdf).

14. Klec G. and Mum D. Trade union influence of companies via pension fund investment. 2014. URL: [https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:SfpJxNadpVgJ:https://www.etui.org/sites/default/files/ez\\_import/Chapter%25205.pdf+&cd=57&hl=uk&ct=clnk&gl=ua](https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:SfpJxNadpVgJ:https://www.etui.org/sites/default/files/ez_import/Chapter%25205.pdf+&cd=57&hl=uk&ct=clnk&gl=ua).

#### References:

1. Claiming rights: Role of trade unions in the UK (2020), retrieved from : <https://www.striking-women.org/module/rights-and-responsibilities/claiming-rights-role-trade-unions-uk>.

2. Bryson, A. (2020), “The added value of trade unions”, retrieved from : [https://www.tuc.org.uk/sites/default/files/1%20WERS%20lit%20review%20new%20format%20%20RS\\_0.pdf](https://www.tuc.org.uk/sites/default/files/1%20WERS%20lit%20review%20new%20format%20%20RS_0.pdf).

3. Union Members (2019), retrieved from : <http://www.bls.gov/news.release/pdf/union2.pdf>

4. William, G. D. (2020), “The Rise and Fall of Labor Unions In The U.S. From the 1830s until 2012 (but mostly the 1930s–1980s)”, retrieved from : [https://whorulesamerica.ucsc.edu/power/history\\_of\\_labor\\_unions.html](https://whorulesamerica.ucsc.edu/power/history_of_labor_unions.html).

5. AWU news (2020), retrieved from : <https://www.awu.net.au/news/>.

6. Bishop, J. and Chan, I. (2019), “Is Declining Union Membership Contributing to Low Wages Growth?”, retrieved from : <https://www.rba.gov.au/publications/rdp/2019/pdf/rdp2019-02.pdf>.

7. Why Join? Australian Worker Union (2020), retrieved from : <https://www.awu.net.au/get-involved/why-join/>.

8. Australia launched a hunt for Chinese witches. Canberra is preparing tough laws against spies and lobbyists (2020), retrieved from : [http://www.ng.ru/world/2017-12-05/1\\_7130\\_australia.html](http://www.ng.ru/world/2017-12-05/1_7130_australia.html).

9. Yarovoi, T. S. (2018), “Lobbism in Australia: a review of the attitude to the phenomenon”, *Materiály XIV Mezinárodní vědecko-praktická konference*, volume 13, pp. 85–88.

10. We won't be bullied by China (2020), retrieved from : <https://www.awu.net.au/national/campaigns/11848/stand-up-to-china>.

11. Cazes, S. Garnero, A. and Martin, S. (2017), *The state of trade unions, employer organisations, and collective bargaining in OECD countries*, retrieved from : <https://voxeu.org/article/trade-unions-employer-organisations-and-collective-bargaining-oecd-countries>.

12. Windmuller, J. P. Pursey, S. K. and Baker, J. (2020), *The International Trade Union Movement*, retrieved from : <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:UqDI9i1UkKcJ:https://media.wolterskluwer.com/pdfs/SampleChaptersPDF/6596.pdf+&cd=88&hl=uk&ct=clnk&gl=ua>.

13. Schmidt, V. (2020), “Trade union responses to globalization”, *A review by the Global Union Research Network*, retrieved from : [http://www.oit.org/wcmssp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms\\_088078.pdf](http://www.oit.org/wcmssp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_088078.pdf).

14. Klec, G. and Mum, D. (2014), *Trade union influence of companies via pension fund investment*, retrieved from : [https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:SfpJxNadpVgJ:https://www.etui.org/sites/default/files/ez\\_import/Chapter%25205.pdf+&cd=57&hl=uk&ct=clnk&gl=ua](https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:SfpJxNadpVgJ:https://www.etui.org/sites/default/files/ez_import/Chapter%25205.pdf+&cd=57&hl=uk&ct=clnk&gl=ua).

*Стаття надійшла до редакції 07.09.2020 р.*

УДК 661.35.081

DOI: 10.31732/2663-2209-2020-59-67-73

## СОЦІАЛЬНИЙ ПРОЕКТ ЯК РЕКЛАМНА ТЕХНОЛОГІЯ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

*Левченко А.В.<sup>1</sup>, Пуліна Т.В.<sup>2</sup>*

<sup>1</sup> магістрант, Національний університет «Запорізька Політехніка», м. Запоріжжя, вул. Жуковського, 64, 69063, Україна e-mail: avlevanassa@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1111-4233>

<sup>2</sup> д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту, академік АЕН України, Національний університет «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя, вул. Жуковського, 64, 69063, Україна, e-mail: pulinatv@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9159-5094>

## SOCIAL PROJECT AS ADVERTISING TECHNOLOGY OF PUBLIC AUTHORITIES

*Levchenko A.<sup>1</sup>, Pulina T.<sup>2</sup>*

<sup>1</sup> undergraduate, National University "Zaporizhzhia Politechnic", Zaporizhzhia, st. Zhukovskoho, 64, 69063, Ukraine, e-mail: avlevanassa@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1111-4233>

<sup>2</sup> Doctor of sciences (Economics), Professor, head management department, academician of AEN Ukraine, National University "Zaporizhzhia Politechnic", st. Zhukovskoho, 64, 69063, Ukraine, e-mail: pulinatv@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9159-5094>

**Анотація.** В статті досліджується проблеми використання соціальних проектів як рекламної технології в діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування. Визначено сутність соціальних проектів та особливості їх використання в рекламних кампаніях органів публічної влади. Визначено, що фактором ефективного використання соціального проекту як рекламної технології в публічному управлінні є довіра громадян до представників та, відповідно, органів державної влади та місцевого самоврядування. Визначено, що фактором ефективного використання соціального проекту як рекламної технології в публічному управлінні є довіра громадян до представників органів державної влади та місцевого самоврядування. Також визначено, що рекламні технології в сфері публічного управління можуть бути успішними лише за умов застосування комплексного підходу, що не дуже притаманно вітчизняним рекламним кампаніям в сфері публічного управління. Не зважаючи на це, можна побачити, що у вітчизняних органах влади, так само, як і в зарубіжних, проекти соціального характеру здійснюються в більшості випадків за рахунок власних комунікаційних ресурсів. Визначено сфери застосування соціальних проектів є, а саме: політичні технології; державне та муніципальне управління; фандрайзинг; розвиток «локальних спільнот»; корпоративний PR і реклама; бізнес-планування, формування іміджу компанії. Визначено, що в сучасних умовах підтримка та реалізація соціальних проектів є для засобом формування бренду організації, налаштування потенційних споживачів на позитивне ставлення. Визначено, що ефективні соціальні проекти реалізуються на основі сучасних технологій управління соціальними інвестиціями, чітко визначених організаційних стандартів, включаючи процедури відбору проектів для фінансування, моніторингу за ходом їх реалізації і оцінки кінцевих результатів. Вони припускають контрактні відносини, зокрема, укладення договорів на надання цільового фінансування з виконавцями соціальних програм, часто використовують конкурсні механізми. Ще одна примітна риса – тісні контакти з громадянським суспільством, залучення експертів, партнерів за програмами вітчизняних і міжнародних некомерційних організацій.

**Ключові слова:** соціальний проект; реклама; рекламна технологія; органи публічної влади.

Формули: 0; рис.: 0; табл.: 0; бібл.: 11.

**Annotation.** The article examines the problems of using social projects as an advertising technology in the activities of state authorities and local self-government. The essence of social projects and the peculiarities of their use in advertising campaigns of public authorities have been determined. A social project can be defined as a project implemented in various spheres of life of the state and society, the result of which is a change of the social actor, object, process or phenomenon towards the best activity mode of the future. It has been determined that the main factor of effective use of a social project as an advertising technology in public administration is the trust of citizens in representatives and, accordingly, in public authorities and local self-government. Analysis of domestic and foreign experience of advertising technologies of public authorities and local governments states that advertising technologies in public administration can be successful only if a comprehensive approach is used, which is not typical for Ukraine. Nevertheless, in most cases Ukrainian public bodies, as well as foreign ones, provide social projects at the expense of their own communication resources. Effective social projects are usually implemented on the basis of modern social

*investment management technologies, defined organizational standards, including procedures for selecting projects for funding, monitoring the progress of their implementation and evaluation of the final results. They involve contractual relations, in particular, the conclusion of agreements for the provision of targeted funding with the executors of social programs, often using competitive mechanisms. Another notable feature is close contacts with civil society, involvement of experts, partners in programs of Ukrainian and international non-profit organizations. Government agencies / public bodies can implement both their own social projects and programs of partnership with business representatives, programs of partnership with NGOs, programs of cooperation with professional associations, as well as information cooperation with the media. Government agencies / public bodies implement social projects according to their activity specific, the size of the organization and the expectations of priority stakeholders.*

**Key words:** social project; advertising; advertising technology; public authorities.  
**Formulas:** 0; fig.: 0; tabl.: 0; bibl.: 11.

**Постановка проблеми.** Соціальні проекти стають все більш поширеним механізмом формування сприятливого іміджу організацій. Незалежно від сфери функціонування, більшість керівників організацій будь-якої форми власності визнають, що соціальна політика сьогодні так само важлива для громадськості, як надання якісної послуги, випуск якісної продукції та фінансова стійкість. Незалежно від кінцевих бенефіціарів (бізнесу, влади чи громадськості), кожний суб'єкт економічної сфери суспільства повинен брати на себе зобов'язання щодо благоустрою життя суспільства, використовуючи власні ресурси для вирішення соціально значущих питань. І, при правильному розподілі цих ресурсів, організація відкриває для себе нові можливості впливу на громадськість [7].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питаннями соціального проекту як рекламної технології органів публічної влади займалися ряд вітчизняних та зарубіжних дослідників, зокрема Скороходов В., Соболев І., Жукова І., Бутченко Т., Березенко В., Кудінов І., Іванець Т. та інші. Ці дослідження є значним внеском в теорію, методологію та практику рекламної технології органів публічної влади. Разом з тим, незважаючи на ґрунтовну розробленість зазначеної проблематики, окремі аспекти потребують додаткових досліджень.

**Формулювання цілей статті.** Мета статті полягає у визначенні особливостей використання соціальних проектів як рекламної технології органів державної влади.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Соціальний проект можна визначити як проект, що реалізується у різних сферах життєдіяльності держави і суспільства, результатом якого є зміна соціального суб'єкта, об'єкта, процесу або явища в бік найкращого варіанту майбутнього.

Основними сферами застосування соціальних проектів є:

1. Політичні технології. Практично в кожній виборчій кампанії можна спостерігати одну і ту ж сумну картину: газети, листівки, що «забруднюють» поштові ящики і вулиці, студенти, які роздають агітаційну продукцію жителям міста. Між тим, якби виборчі штаби реалізували, хоча б два-три малобюджетних, але добре «розпіарених» заходів – ефективність кампанії могла б бути значно вище. На жаль, це відбувається вкрай рідко, виборчі штаби воліють діяти за відомою приказкою «поки грім не вдарить – мужик не перехреститься» і починають працювати за місяць-два до дня голосування.

2. Державне та муніципальне управління. Останнім часом, багато органів влади вводять в обіг «необюрократичні» підходи до управління, які натомість класичним, традиційним засобам роботи, передбачають заохочення особистої ініціативи чиновника, мережевий принцип діяльності, а головне – вводять в повсякденне життя принцип «зворотнього зв'язку» з населенням. Все це підштовхує чиновників активніше працювати з інститутами громадянського суспільства, розробляти і реалізовувати разом з останніми соціальні проекти різного масштабу і спрямованості.

3. Соціальне проектування як один з механізмів фандрайзингу. Грамотно оформлений соціальний проект найчастіше є найважливішим аргументом в переговорах з потенційним інвестором. Із змісту проекту інвестор може зрозуміти, скільки, кому, і на які цілі потрібні кошти; яка соціальна віддача від реалізації соціального проекту; чи володіє організація-заявник необхідним потенціалом для його подальшої розробки та реалізації.

4. Соціальне проектування як засіб розвитку «локальних спільнот», механізмів творчої самореалізації людей, що займаються проектною діяльністю. Важливий і той факт, що результат такої діяльності – становлення стійких колективів, здатних тривалий час розвивати навколишню дійсність.

5. Корпоративний PR і реклама організації. В принципі, механізми соціального проектування застосовні у всіх видах PR (антикризовому, оптимізації внутрішніх комунікацій організації, поточному формуванню корпоративної ідентичності культури компанії тощо).

6. І, нарешті, бізнес-планування, формування іміджу компанії. Ріска сучасної економіки – це формування соціально відповідального бізнесу, що веде активну суспільну діяльність на територіях, які входять в сферу їх інтересів. Підтримка та реалізація соціальних проектів є для них засобом для формування бренду компанії, налаштування потенційних споживачів на позитивне ставлення.

Під рекламною технологією розуміється сукупність явних чи замаскованих спрямованих системних інформаційних дій, що використовуються суб'єктом (власником) рекламного повідомлення з метою зміни стану адресата.

Соціальне проектування в публічному управлінні пов'язано з концепцією соціальної відповідальності. Поняття соціальної відповідальності сьогодні виходить за рамки простої організаційної філантропії. Плануючи соціальний проект, державна установа повинна чітко

усвідомлювати, на вирішення яких стратегічних цілей він спрямований. Крім того, для формування більш ефективного, сталого іміджу організації необхідно реалізовувати соціальну політику комплексно, враховуючи очікування всіх зацікавлених сторін. Від того, наскільки правильно організація зможе виявити пріоритети цільових аудиторій, а також наскільки грамотно вона їх задовольнить, залежить її позитивний образ. Тобто комплексне усвідомлення цілей соціальної політики органу державної влади чи місцевого самоврядування, суспільних очікувань, спрямованих на владу, пошук рішень за для задоволення цих очікувань, призводить його до успіху. Зауважимо, що специфіка реалізації соціальної політики, як і суспільні очікування, що спрямовані на організацію, знаходяться в прямій залежності від сфери її діяльності [2; 4].

Імідж органу державної влади або місцевого самоврядування – це стійке уявлення основних груп громадськості щодо діяльності компанії, що виникла внаслідок або прямого контакту з цією фірмою, або в результаті інформації, отриманої про цю компанію. Загалом, імідж компанії – це те, як вона виглядає в очах людей [3].

Імідж організації являє собою певну кореляцію між образом, яких хоче створити про неї керівництво організації в очах цільових груп (активні дії організації для формування і адекватного сприйняття свого «обличчя») і уявленням про цю організацію, яке вже існує (власне «відображення» обличчя організації у «дзеркалі» клієнта). Таким чином, дане визначення робить акцент на розмежуванні іміджу реального і бажаного іміджу (стратегічний образ).

В цілому, для ефективного формування соціального іміджу державної установи необхідно враховувати думку основних зацікавлених сторін щодо рівня відповідальності цієї організації на даний момент. Наприклад, якщо державна установа «славиться» поганим поведінням із співробітниками або клієнтами, і починає активно втілювати

зовнішні соціальні проекти, дані дії навряд чи допоможуть ефективно впливати на громадську думку, так як спочатку «благі» цілі будуть вкрай суперечливо сприйматися різними стейкхолдерами, що в результаті може викликати суспільний дисонанс щодо діяльності установи.

Врахування очікувань всіх зацікавлених сторін або «stakeholders interest» взагалі є фундаментальним в реалізації програм соціальної відповідальності. Залежно від того, в якій сфері функціонує державна установа, громадськість покладає на неї певні надії, пов'язані із соціальними проблемами, характерними для даної сфери. Це особливо актуально для тих організацій, діяльність яких викликає суперечливі оцінки різних верств суспільства.

Соціальна відповідальність часто допомагає запобігти, або хоча б «згладити» ті скандали, які здатні завдати шкоди іміджу та репутації держави. Це особливо важливо для організацій, основним власником яких є держава, що представляють собою торгові марки з високою вартістю (наприклад, Нафтогаз, Теплові мережі тощо). Саме вони найчастіше стають об'єктами нападу з боку преси, різного роду активістів, екологів або захисників прав споживачів. Як говорить Кріс Тьюппен з компанії British Telecom, «це просто речі, які... беруть вас від ситуації, коли вранці ви побачите ім'я своєї компанії на обкладинці газети, тому що через ваші дії щось сталося десь в іншій частині світу» [5].

Можна виділити такі напрямки використання соціальних проектів та програм в рекламних технологіях [9]:

#### 1. Сумлінна ділова практика.

Напрямок соціальних програм організацій, яка має на меті сприяти прийняттю і поширенню сумлінної ділової практики між постачальниками, партнерами і клієнтами відповідних організацій.

#### 2. Природоохоронна діяльність та ресурсозбереження.

Напрями соціальних програм організацій, що здійснюються за ініціативою цих організацій з метою

зменшення шкідливого впливу на навколишнє середовище (програми щодо ощадливого споживання природних ресурсів, повторного використання та утилізації відходів, запобігання забрудненню навколишнього середовища, організації екологічно безпечного виробничого процесу, організації екологічно безпечних транспортних перевезень).

#### 3. Розвиток місцевого співтовариства.

Напрямок соціальних програм організацій, який здійснюється на добровільній основі і повинен зробити внесок у розвиток місцевого суспільства (соціальні програми і акції підтримки соціально незахищених верств населення, надання підтримки дітям та юнацтву, підтримка збереження і розвитку житлово-комунального господарства і об'єктів культурно-історичного значення, фінансове забезпечення місцевих, культурних, освітніх і спортивних організацій та заходів, підтримка соціально-значущих досліджень і кампаній, участь у благодійних акціях).

#### 4. Розвиток персоналу.

Напрямок соціальних програм організацій, який проводиться в рамках стратегії розвитку персоналу, з метою залучення й утримання талановитих співробітників (навчання і професійний розвиток, застосування мотиваційних схем оплати праці, надання працівникам соціального пакета, створення умов для відпочинку та дозвілля, підтримка внутрішніх комунікацій в організації, участь працівників в прийнятті управлінських рішень).

#### 5. Соціально відповідальна реструктуризація.

Напрямок соціальних програм організацій, який має забезпечити проведення реструктуризації соціально відповідальним чином, перш за все в інтересах персоналу відповідних організацій.

#### 6. Соціально відповідальне інвестування.

Інвестування, яке полягає не тільки в отриманні фінансових доходів, але й у реалізації соціальних цілей, зазвичай

шляхом інвестування в організації, що діють з дотриманням етичних норм.

Управління соціальними проектами – це процес, що безперервно протікає в організації, і який складається з наступних етапів [10]:

- попередній аналіз проблем в рамках певного напрямку;
- визначення пріоритетів соціальної політики організації;
- формування спеціальної структури управління соціальними програмами;
- розробка соціальних програм;
- реалізація.

Ефективні соціальні проекти, як правило, реалізуються на основі сучасних технологій управління соціальними інвестиціями, чітко визначених організаційних стандартів, включаючи процедури відбору проектів для фінансування, моніторингу за ходом їх реалізації і оцінки кінцевих результатів. Вони припускають контрактні відносини, зокрема, укладення договорів на надання цільового фінансування з виконавцями соціальних програм, часто використовують конкурсні механізми. Ще одна примітна риса – тісні контакти з громадянським суспільством, залучення експертів, партнерів за програмами українських і міжнародних некомерційних організацій. Кращі соціальні проекти базуються на партнерських відносинах з представниками бізнесу та донорськими організаціями на таких принципах:

- комплексний і неупереджений аналіз ситуації;
- спрямованість на довгострокову стратегію розвитку територій;
- надання фінансування на конкурсній основі, пайове фінансування;
- моніторинг та оцінка ефективності проектів, що отримали фінансування;
- формалізація відносин з бізнес-структурами у вигляді договорів соціального партнерства та інших документів;
- супровід корпоративних соціальних програм заходами щодо підвищення кваліфікації державних і муніципальних службовців;

- спільні дії з громадськістю, що є представниками місцевої громади;

- залучення співробітників органів державної влади до реалізації соціальних програм;

- залучення незалежних експертів і консультантів;

- співпраця з українськими та міжнародними благодійними фондами та не комерційними організаціями;

- організація обміну досвідом між учасниками програм, інформаційна підтримка [2].

Державні установи може здійснювати як власні соціальні проекти, так і програми партнерства з представниками бізнесу, програми партнерства з НГО, програми співпраці з професійними об'єднаннями, а також інформаційне співробітництво зі ЗМІ. Державні установи реалізують соціальні проекти з урахуванням специфіки своєї діяльності, розміру організації та очікувань пріоритетних стейкхолдерів.

Також можна визначити такі форми використання соціальних проектів в рекламній діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування [4]:

#### 1. Благодійні пожертвування.

Форма адресної допомоги, що виділяється державною установою для проведення соціальних програм як у грошовій, так і в натуральній формі (продукція, адміністративні приміщення, приміщення для проведення заходів, транспорт, обладнання, призові фонди, оплата рахунків організацій-отримувачів та ін.).

#### 2. Грошові гранти.

Форма адресної фінансової допомоги, що виділяється державною установою на реалізацію соціальних програм у галузі освіти та на проведення прикладних досліджень. Гранти – один з найбільш доступних і традиційних інструментів реалізації соціальних програм.

#### 3. Соціально значущий маркетинг або Cause-related marketing (CRM) – форма адресної фінансової допомоги, яка полягає у напрямку відсотка від продажів конкретного товару чи послуги на

проведення соціальних програм організації.

#### 4. Еквівалентне фінансування.

Форма адресної фінансової допомоги, яка полягає у спільному фінансуванні соціальних програм з боку органів державного управління, бізнесу, ГО і іноді окремих фізичних осіб.

#### 5. Корпоративне спонсорство.

Надання організацією різних ресурсів для створення об'єктів чи споруд, підтримки організацій або заходів. Як правило, має публічний характер з метою самореклами.

#### 6. Корпоративний фонд.

Фонд, який створюється організацією з метою реалізації її соціальної діяльності.

7. Делегування співробітників компанії.

Добровільне залучення співробітників організації до соціальних програм зовнішньої спрямованості через безкоштовне надання одержувачам часу, знань, навичок, інформації, контактів і зв'язків співробітників. Така участь може бути лише добровільною і не повинна входити в коло службових обов'язків. Головним чином, це волонтерські проекти співробітників, здійснювані в місцевих громадах.

#### 8. Стипендії.

Розподіляються на конкурсній основі. Ця форма фінансової допомоги дозволяє поєднувати підтримку освіти із можливістю підготовки кадрів для власної організації, а також розвивати ті напрямки науки, що цікавлять організацію. В рамках стипендіальних програм можна надавати підтримку студентам, які не тільки мають кращі академічні результати, але і наділені особистими творчими здібностями.

#### 9. Метод підтримки.

В деяких конкретних випадках організація в грошовій формі підтримує своїх співробітників.

**Висновки.** Таким чином, фактором ефективного використання соціального проекту як рекламної технології в публічному управлінні є довіра громадян до представників органів державної влади та місцевого самоврядування.

Аналіз вітчизняного та закордонного досвіду рекламних технологій органів державної влади та місцевого самоврядування дозволяє стверджувати, що рекламні технології в сфері публічного управління можуть бути успішними лише за умов застосування комплексного підходу, що не дуже притаманно вітчизняним рекламним кампаніям в сфері публічного управління. Не зважаючи на це, можна побачити, що у вітчизняних органах влади, так само, як і в зарубіжних, проекти соціального характеру здійснюються в більшості випадків за рахунок власних комунікаційних ресурсів.

Перспективами подальших досліджень у даному напрямку є проведення емпіричного дослідження щодо практики використання соціальних проектів в діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування на регіональному рівні.

#### *Література:*

1. Березенко В. В., Санакоєва Н. Д., Доценко К. О., Кудінов І. О., Іванець Т. О. Соціальна реклама в Україні: формування мотиваційного дискурсу особистості засобами рекламного тексту. *Медіакультура в контексті міждисциплінарних досліджень*: колективна монографія / за загал. наук. ред. В. В. Березенко, М. А. Лепського, О. О. Семенець; відп. ред. К.Г. Сіриньок-Долгарьова. Запоріжжя : Кераміст, 2017. С. 92-110.
2. Бутченко Т. І. Соціально-політичне проектування: проблема взаємозв'язку суспільних потреб і державних інтересів : навчальний посібник. Запоріжжя : КСК-Альянс, 2011. 280 с.
3. Даниленко Л. В. Все об имидже: от подходов до рекомендаций. *Гильдия маркетологов*. URL : [http://www.marketologi.ru/lib/danilenko/all\\_image.htm](http://www.marketologi.ru/lib/danilenko/all_image.htm) I.
4. Евсеев В. А., Жукова И. С., Семенов Я. В., Чувиляев П. А. Оценка влияния социальных программ на имидж компании. URL : <http://www.advertology.ru/article39982.html>.
5. Каптерев А. Смысл и выгоды социальной ответственности. *Золотое сердце*. URL : [http://www.goldenheart.ru/art\\_15.shtml](http://www.goldenheart.ru/art_15.shtml).
6. Коновалова Л. Н., Корсаков М. И., Якимец М. И., Якимец В. Н. Управление социальными программами компании : учебное пособие / под ред. С.Е. Литовченко. Москва : Ассоциация менеджеров, 2003. 152 с.
7. Кудінов І. О. Стратегія життя особистості як фактор розвитку суспільства : монографія. Запоріжжя : КСК-Альянс, 2015. 180 с.



8. Скороходов В. А. КСО: что означает создание имиджа социально-ответственной компании? URL : <http://hr.pacc.ru/actual/20051010.html>.

9. Соболева И. Социальная ответственность бизнеса: глобальный контекст и российские реалии. *Sovetnik.ru. Профессиональный PR-портал*. URL : <http://www.sovetnik.ru/konkurs/places/raso3/?id=18&type=view>.

10. Стратегічне прогнозування політичних ситуацій та процесів : монографія / за заг. ред. М. А. Лепського. Запоріжжя : ЗНУ, 2012. 602 с.

11. WPP Code of Business Conduct. URL : <http://www.wpp.com/~media/about/howwebehave/corporategovernance/wpp%20code%20of%20business%20conduct%20oct16.pdf>.

#### References:

1. Berezenko, V. V. Sanakoieva, N. D. Dotsenko, K. O. Kudinov, I. O. and Ivanets T. O. (2017), *Sotsialna reklama v Ukraini: formuvannia motyvatsiinoho dyskursu osobystosti zasobamy reklamnoho tekstu* [Social advertising in Ukraine: the formulation of a motivational discourse for special features by means of an advertising text], *Keramist, Zaporizhzhya, Ukraine*, pp. 92-110.

2. Butchenko, T. I. (2011), *Sotsialno-politychne proektuvannia: problema vzaiemozviazku suspilnykh potreb i derzhavnykh interesiv* [Social and political design: the problem of interconnection of suspicious needs and state interests], *KSK-Alians, Zaporizhzhya, Ukraine*, 280 p.

3. Danylenko, L. V. (2020), "Everything about the image: from approaches to recommendations", *Hyl'dyia marketolohov*, retrieved from : [http://www.marketologi.ru/lib/danilenko/all\\_image.html](http://www.marketologi.ru/lib/danilenko/all_image.html).

4. Evseev, V. A. Zhukova, Y. S. Semenov, Ya. V. and Chuvylyayev, P. A. (2020), "Assessment of the impact of social programs on the company's image",

retrieved from : <http://www.advertology.ru/article39982.html>.

5. Kapterev, A. (2020), "The meaning and benefits of social responsibility", *Zolotoe sertse*, retrieved from : [http://www.goldenheart.ru/art\\_15.shtml](http://www.goldenheart.ru/art_15.shtml).

6. Konovalova, L. N. Korsakov, M. Y. Yakymets, M. Y. and Yakymets, V. N. (2003), *Upravlenie sotsialnyimi programmami kompanii* [Management of social programs of the company], *Assotsyatsiya menedzherov, Moscow, Russia*, 152 p.

7. Kudinov, I. O. (2015), *Stratehiia zhyttia osobystosti yak faktor rozvytku suspilstva* [The strategy of life of the specialty as a factor in the development of the suspension], *KSK-Alians, Zaporizhzhya, Ukraine*, 180 p.

8. Skorokhodov, V. A. (2020), "CSR: what does creating the image of a socially responsible company mean?", retrieved from : <http://hr.pacc.ru/actual/20051010.html>.

9. Soboлева, Y. (2020), "Business social responsibility: the global context and Russian realities", *Sovetnik.ru. Professionalnii PR-portal*, retrieved from : <http://www.sovetnik.ru/konkurs/places/raso3/?id=18&type=view>.

10. Lepskoho, M. A. (2012), *Stratehichne prohnozuvannia politychnykh sytuatsii ta protsesiv* [Strategic forecasting of political situations and processes], *ZNU, Zaporizhzhya, Ukraine*, 602 p.

11. WPP Code of Business Conduct (2020), retrieved from : <http://www.wpp.com/~media/about/howwebehave/corporategovernance/wpp%20code%20of%20business%20conduct%20oct16.pdf>.

**Стаття надійшла до редакції 08.09.2020 р.**

УДК 373.018

DOI: 10.31732/2663-2209-2020-59-74-81

## МОДЕЛІ РЕАЛІЗАЦІЇ ДИСТАНЦІЙНОГО НАВЧАННЯ У ЗАКЛАДАХ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

**Фіданян О.Г.**

аспірантка, ПрАТ «Міжрегіональна академія управління персоналом», м. Київ, вул. Фрометівська 2, 03039,  
Україна, тел.: (044)-490-95-05, e-mail: fidanian@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1447-5926>

## MODELS OF REALIZATION OF DISTANCE LEARNING IN GENERAL SECONDARY EDUCATION INSTITUTIONS

**Fidanian O.**

postgraduate student, Private higher educational institution "Higher educational institution" "Interregional academy of  
personnel management", Kyiv, st. Frometivs'ka, 2, 03039, Ukraine, tel.: (044)-490-95-05,  
e-mail: fidanian@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1447-5926>

**Анотація.** Забезпечення вільного доступу до освіти для всіх є одним з основних атрибутів інформаційного суспільства, в якому можливості комунікаційного середовища дозволяють використовувати якісно нові технології набуття знань. Метою статті є вивчення основних моделей реалізації дистанційного навчання у закладах загальної середньої освіти. Методологічною основою проведеного дослідження є методи аналізу та синтезу, порівняння та узагальнення. В результаті проведення дослідження було проведено вивчення та систематизація основних підходів до трактування поняття «дистанційна освіта», що дозволило запропонувати авторське визначення. Вважаємо, що під поняттям «дистанційне навчання» слід розуміти «особлива форма організації освітнього процесу з використанням інформаційних технологій, що забезпечує активну взаємодію між вчителем та учнем». Систематизовано основні характерні риси дистанційного навчання: гнучкість, модульність, паралельність, велика аудиторія, економічність, технологічність, позитивний вплив на учня, якість. Систематизовано основних суб'єктів дистанційного навчання в цілому та в закладах загальної середньої освіти за такими ознаками: за роллю в дистанційному навчанні, за сферою охоплення, за спеціалізацією, за тривалістю. Вивчено основні моделі реалізації дистанційного навчання: розподілена класна кімната; незалежне (кореспондентське) вивчення; навчання/вивчення з використанням комп'ютерних комунікацій. Враховуючи особливості розвитку інформаційних технологій та доступу до світових інформаційних ресурсів, було сформульовано особливості дистанційного навчання та здійснено його порівняння з традиційним навчанням. Для встановлення переваг та недоліків реалізації дистанційного навчання, було проведено SWOT-аналіз, який дозволив з'ясувати сильні та слабкі сторони, можливості та загрози.

**Ключові слова:** дистанційне навчання, здобувачі освіти, заклади загальної середньої освіти, моделі дистанційного навчання, SWOT-аналіз дистанційного навчання, COVID-19.

Формули: 0; рис.: 2; табл.: 3; бібл.: 10.

**Annotation.** Ensuring free access to education for all is one of the main attributes of the information society, in which the capabilities of the communication environment allow the use of qualitatively new technologies for acquiring knowledge. The purpose of the article is to study the main models of distance learning in general secondary education. The methodological basis of the study is the methods of analysis and synthesis, comparison and generalization. As a result of the study, the study and systematization of the main approaches to the interpretation of the concept of "distance education" was conducted, which allowed to propose the author's definition. We believe that the concept of "distance learning" should be understood as "a special form of organization of the educational process using information technology, which provides active interaction between teacher and student." The main characteristics of distance learning are systematized: flexibility, modularity, parallelism, large audience, efficiency, manufacturability, positive impact on the student, quality. The main subjects of distance learning in general and in general secondary education institutions are systematized according to the following features: by role in distance learning, by scope, by specialization, by duration. The main models of distance learning implementation are studied: distributed classroom; independent (correspondent) study; learning / learning using computer communication. Taking into account the peculiarities of the development of information technologies and access to world information resources, the peculiarities of distance learning and its comparison with traditional learning were formulated. To identify the advantages and disadvantages of distance learning, a SWOT analysis was conducted, which identified strengths and weaknesses, opportunities and threats.

**Key words:** distance learning, students, general secondary education institutions, distance learning models, SWOT-analysis of distance learning, COVID-19.  
*Formulas:* 0; *fig.:* 2; *tabl.:* 3; *bibl.:* 10.

**Постановка проблеми.** Цікавість до дистанційного навчання, яка стрімко зростає, особливо в умовах світової пандемії COVID-19, була заснована на швидкому розвитку і розповсюдженні інформаційних і комунікаційних технологій, які розширюють діапазон доступних навчальних закладів, зменшують вартість навчання, дозволяють більш часто контактувати з учнями і викладачем під час навчального процесу, дають можливість брати участь в різних спільних проектах тощо. При цьому використання таких можливостей не залежить від місця знаходження здобувачів освіти та викладачів.

На сьогодні одним з найважливіших завдань, що вирішуються у закладах освіти, є навчання здобувачів освіти умінню адаптуватися до стрімкого розвитку техніки і технологій, умінню переглядати під час короткого періоду свої знання та навички.

Темпи технологічного і науково-технічного прогресу в світі свідчать про застарілість знань, які надаються закладами освіти різних рівнів як мінімум на 3-5 років, тому випереджаюча освіта вимагає, щоб нові знання поступали в систему освіти безпосередньо в процесі навчання.

Саме тому значну роль у вирішенні даної проблеми відіграють глобальні комп'ютерні мережі як каталізатори, що забезпечують різноманітні комунікації, з одного боку, а з іншого — створюють можливість зміни напрямів потоку цих комунікацій, завдяки чому досягається вплив на соціальну структуру суспільства.

Для України, що характеризується не достатньо могутньою інформаційною інфраструктурою і значною концентрацією наукових і освітніх центрів, можливість отримання професійної освіти та/чи підвищення кваліфікації без відриву від основної діяльності є дуже важливою. Для вирішення даної проблеми необхідна інноваційна технологія навчання, що

забезпечує необхідний рівень мобільності фахівця. Такою технологією є технологія гнучкого дистанційного навчання.

Україна, маючи декілька центрів дистанційного навчання вже зробила перші істотні кроки в розповсюдженні дистанційної освіти. Дистанційна освіта була визначена як окрема форма освіти в Законі України «Про вищу освіту» [1], розроблена і затверджена «Концепція розвитку дистанційного навчання в Україні» [2], а пізніше й «Положення про дистанційну освіту» [3], які регулюють права та обов'язки учасників навчального процесу. Але потрібно провести ще значну роботу з акредитації дистанційних програм і державного визнання дипломів, отриманих за такою формою навчання. Інновації у сфері ІКТ ставлять нові непрості завдання. Вони зачіпають педагогіку, методику, адміністративне управління і фінансування, забезпечення якості навчання, права інтелектуальної власності і інші аспекти.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Теоретичні, практичні і соціальні аспекти дистанційної освіти в Україні вивчали українські науковці, серед яких варто зазначити: Дмитренко П.В., Васильченко Л.В., Биков В.Ю., Кухаренко В.М., Кузьмінський А.І., Яценко Г.Ю., Федорук П.І. та ін., але вони були присвячені питанням організації дистанційної освіти у вищій школі. Наразі організація дистанційної освіти закладів загальної середньої освіти досліджена недостатньо глибоко.

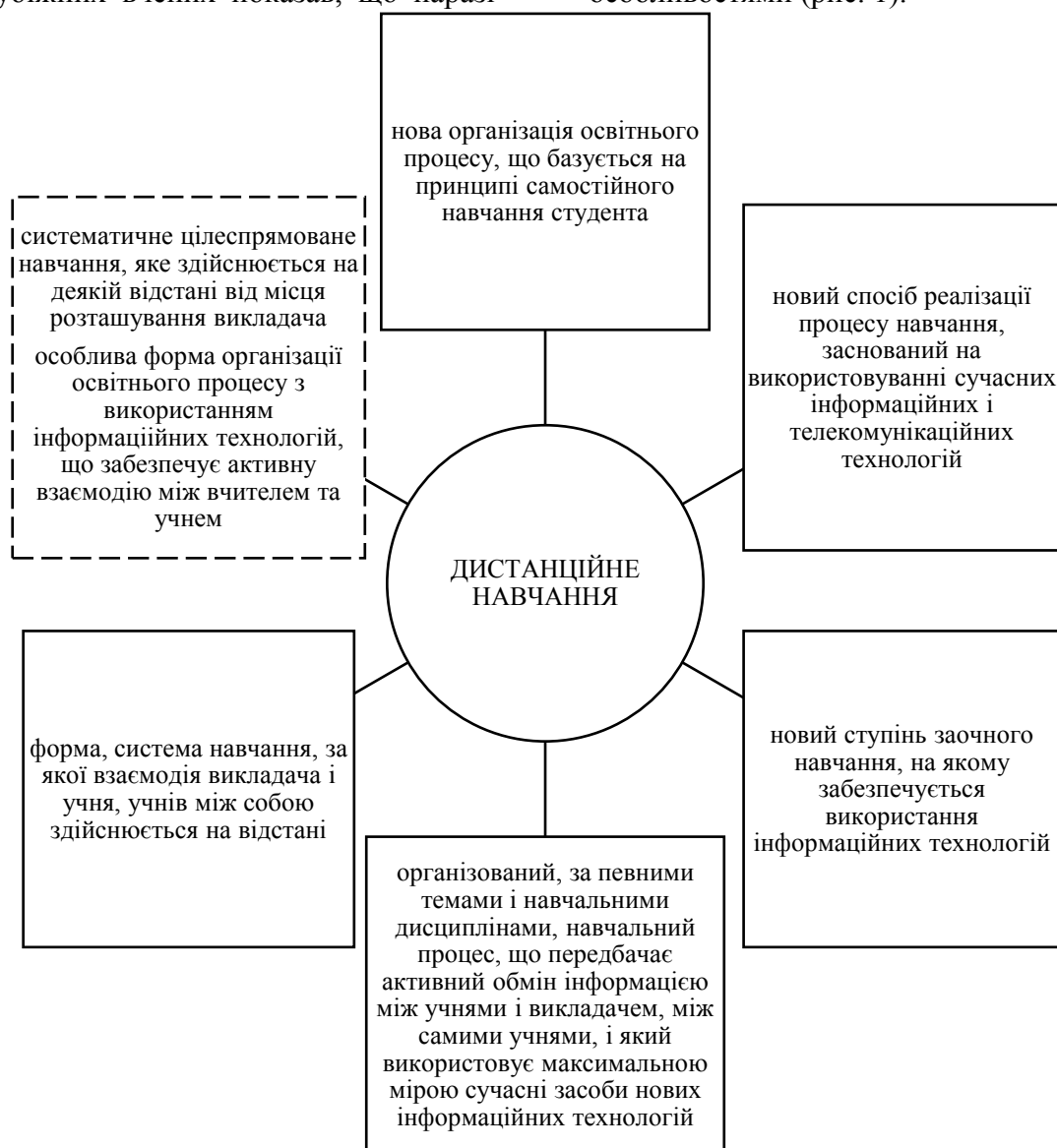
**Формування цілей статті.** Метою статті є вивчення основних моделей реалізації дистанційного навчання у закладах загальної середньої освіти. Методологічною основою проведеного дослідження є методи аналізу та синтезу, порівняння та узагальнення.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Вивчення моделей реалізації дистанційного навчання неможливе без розуміння його сутності. Аналіз

розповсюдження дистанційного навчання в світі показав, що

Вивчення наукових праць вітчизняних та зарубіжних вчених показав, що наразі

відсутнє єдине тлумачення поняття «дистанційне навчання», що дозволило систематизувати існуючі трактування за їх особливостями (рис. 1).



**Рис. 1. Сучасні підходи до тлумачення поняття «дистанційне навчання»**

*Джерело: складено автором на основі [4-9]*

Так, Васильченко Л.В., що дистанційне навчання – це «нова організація освітнього процесу, що базується на принципі самостійного навчання студента. Середовище навчання характеризується тим, що учні в основному, а часто і зовсім, віддалені від викладача в просторі і (або) в часі, в той же час студенти мають нагоду у будь-який момент підтримувати діалог за допомогою засобів телекомунікації» [4].

На думку, Яценко Г.Ю. дистанційне навчання – це «новий спосіб реалізації

процесу навчання, заснований на використуванні сучасних інформаційних і телекомунікаційних технологій, що дозволяють здійснювати навчання на відстані безпосередньо, без особистого контакту між викладачем і особою, що вчиться» [5].

На думку, Бикова В.Ю. дистанційне навчання – це «форма, система навчання, за якої взаємодія викладача і учня, учнів між собою здійснюється на відстані, і відображає всі властиві навчальному

процесу компоненти (цілі, зміст, методи, організаційні форми, засоби навчання), що реалізуються специфічними засобами Інтернет-технологій або іншими засобами, що передбачають інтерактивність» [6].

Федорук П.І. зазначає, що дистанційне навчання — це «новий ступінь заочного навчання, на якому забезпечується використання інформаційних технологій, заснованих на використуванні персональних комп'ютерів, відео аудіотехніки, супутникової і оптоволоконної техніки» [7].

Як вказує Кухаренко В.М., дистанційне навчання — це «систематичне цілеспрямоване навчання, яке здійснюється на деякій відстані від місця розташування викладача. При цьому процесі викладання і вивчення розділені не тільки в просторі, але і в часі» [8].

Погоджуємось з Яценко Г.Ю., який вказує, що дистанційне навчання — це «організований, за певними темами і навчальними дисциплінами, навчальний процес, що передбачає активний обмін

інформацією між учнями і викладачем, між самими учнями, і який використовує максимальною мірою сучасні засоби нових інформаційних технологій (аудіовізуальні засоби, персональні комп'ютери, засоби телекомунікацій)» [9].

Результати вищевказаного дослідження показали, що визначення носять описовий характер, відображаючи якусь одну або декілька сторін цього багатогранного явища. Ясно тільки одне, що існує багато чинників, що відрізняють дистанційне навчання від традиційного, яке відбувається в аудиторії.

У зв'язку з цим, пропонуємо авторське трактування, яке передбачає під поняттям «дистанційне навчання» розуміти «особлива форма організації освітнього процесу з використанням інформаційних технологій, що забезпечує активну взаємодію між вчителем та учнем».

Розглянемо характерні риси дистанційного навчання, їх можна сформулювати таким чином (табл. 1).

Таблиця 1

**Характерні риси дистанційного навчання**

| Риса                     | Характеристика   |
|--------------------------|--|
| гнучкість                | здобувачі освіти, які одержують знання, використовуючи дистанційне навчання, не відвідують регулярних занять, а вчать в слушний час і зручному місці, за зручною для них програмою   |
| модульність              | дистанційні навчальні програми розробляються модульно; кожний окремий курс створює цілісне уявлення про окрему предметну галузь, що дає можливість з набору незалежних курсів-модулів сформувати навчальну програму, яка відповідає індивідуальним або груповим потребам |
| паралельність            | навчання здійснюється одночасно з професійною діяльністю (або з навчанням за іншими спеціальностями), тобто без відриву від виробництва або іншого виду діяльності   |
| велика аудиторія         | одночасне звернення до навчальних ресурсів великої кількості здобувачів, спілкування за допомогою телекомунікаційного зв'язку (відеоконференцій) здобувачів освіти між собою і з викладачем  |
| економічність            | ефективне використання навчальних площ і технічних засобів, концентроване і уніфіковане представлення інформації, використання і розвиток комп'ютерного моделювання приводять до зниження витрат на підготовку фахівців  |
| технологічність          | використання в навчальному процесі нових досягнень інформаційних технологій, які допомагають людині стати членом світового інформаційного простору   |
| позитивний вплив на учня | підвищення творчого й інтелектуального потенціалу здобувачів освіти за рахунок самоорганізації, прагнення до знань, використання сучасних інформаційних технологій, уміння самостійно ухвалювати відповідальні рішення   |
| якість                   | якість дистанційного навчання не поступається якості очній формі навчання, оскільки для підготовки дидактичних засобів залучається кращий професорсько-викладацький склад і використовуються найсучасніші навчально-методичні матеріали                                  |

*Джерело: складено автором на основі [4-9]*

Вивчення моделей реалізації дистанційного навчання неможливе без систематизації його суб'єктів. Враховуючи недостатнє вивчення особливостей дистанційного навчання, нами було систематизовано суб'єктів такого навчання в цілому та виокремлено тих, які пов'язані

з закладами загальної середньої освіти (табл. 2).

При дистанційному навчанні можуть використовуватися різноманітні моделі реалізації дистанційного навчання [10] (рис. 2).

Таблиця 2

**Суб'єкти дистанційного навчання**

| Ознака класифікації               | Суб'єкти, притаманні для всіх рівнів освіти   | Суб'єкти, пов'язані з закладами загальної середньої освіти  |
|-----------------------------------|---|---|
| За роллю в дистанційному навчанні | Міністерство освіти і науки України, ректори ЗВО, науково-педагогічні працівники, студенти  | Міністерство освіти і науки України, Департаменти освіти місцевих органів влади, керівництво ЗЗСО, вчителі, учні  |
| За сферою охоплення               | Здобувачі другої вищої освіти; Слухачі курсів підвищення кваліфікації; Здобувачі з інклюзією або медичними показами; Здобувачі, які проходять військову службу; Здобувачі, які є суб'єктами чи об'єктами пенітенціарної системи | Учні на домашньому навчанні; Особи з інклюзією або медичними показами; Учні екстернату; Учні на невідконтрольованих територіях та переселенці з ОРДЛО; Учні під час карантину |
| За спеціалізацією                 | «традиційні» заклади вищої освіти; Відкриті університети; Окремі курси для навчання в межах обраної спеціальності   | Всеукраїнська школа онлайн; Онлайн школи; Традиційні школи  |
| За тривалістю                     | Повне дистанційне навчання; Освіта з елементами дистанційного навчання  | Повне дистанційне навчання; Освіта з елементами дистанційного навчання  |

*Джерело: складено автором на основі [1-3]*



**Рис. 2. Основні моделі реалізації дистанційного навчання**

*Джерело: складено автором на основі [10]*

*Модель 1.* Розподілена класна кімната (distributed classroom) має такі основні характеристики:

- Згідно даної моделі, навчання учнів, котрі знаходяться в аудиторії і віддалених від неї, іде одночасно за рахунок використання інтерактивних телекомунікаційних технологій. Навчальна структура (університет, інститут, школа та інші) і викладацький склад (навчальна частина) виконують контроль кроків і місця навчання.

- Заняття включають використання синхронних комунікацій, тому учні і викладачі мають бути в одному і тому ж місці і часі (хоча б один раз на тиждень).

- Кількість задіяних місць може варіюватися від двох (один до одного) до п'яти або більш (один до багатьох). Технічна (мережеві комунікації, установка обладнання) складність зростає із зростанням кількості задіяних місць.

- Навчальні організації можуть обслужити невелику кількість студентів у себе, тому зручно, що частина з них може одержувати послуги вдома і на робочому місці.

*Модель 2.* Незалежне (кореспондентське) вивчення (independent learning) має такі основні характеристики:

- Не існує занять в аудиторії; учні вчать незалежно, слідуючи детально розробленому підручнику за програмою.

- Учні мають нагоду спілкуватися з викладачем і в деяких випадках з іншими учнями.

- Представлення змісту курсу відбувається шляхом використання друкарських матеріалів, CD, відеокасет. Весь цей матеріал учні можуть переглянути на місці і зробити власний вибір.

*Модель 3.* Навчання/вивчення з використанням комп'ютерних комунікацій (імітація класної кімнати) (opening learning -(-class)) має такі основні характеристики:

- Представлення змісту курсу відбувається шляхом використання друкарських матеріалів, CD, відеокасет, Веб сторінок. Весь цей матеріал учні

можуть переглянути на місці і зробити власний вибір, як індивідуально так і обговоривши його в групах.

- Учні збираються разом в спеціально обладнаних класах (або у себе вдома, на робочому місці) і, використовуючи інтерактивні телекомунікаційні технології, спілкуються з викладачем, обговорюють і уточнюють поняття, виконують завдання, що допомагають їм придбати знання (робота в групі, лабораторні роботи, проекти, моделювання і розв'язання інших прикладних задач).

Враховуючи особливості розвитку інформаційних технологій та доступу до світових інформаційних ресурсів, можна сформулювати такі особливості дистанційного навчання:

- передача навчальних матеріалів в системі дистанційного навчання здійснюється шляхом використання засобів електронного зв'язку та телекомунікацій;

- можливе використання іноземних інформаційних ресурсів для створення навчальних матеріалів;

- участь науково-педагогічних працівників у вебінарах та тренінгах онлайн, в тому числі й закордоном;

- залучення іноземних викладачів та експертів до участі в розробці і проведенні дистанційного навчання;

- стимулювання учнів до активного спілкування в процесі вивчення дисциплін шляхом використання колективних форм навчання;

- можливість надання здобувачам освіти електронних або відео лекцій, що збільшує час для індивідуальної роботи;

Таким чином, порівняно з традиційним навчанням, дистанційне навчання на основі комп'ютерних комунікацій дає можливість:

- розширити аудиторію учнів з мінімальними витратами (не потрібно друкарських матеріалів і аудиторій, студенти не несуть матеріальних витрат на поїздки);

- забезпечити постійний контакт між викладачем та учнями;

- залучати зарубіжних викладачів та експертів;
- надавати постійний доступ до навчальних матеріалів, що регулярно оновлюються;
- проводити регулярне тестування знань здобувачів освіти в асинхронному і, що головне, в синхронному режимах;

- реалізовувати колективне навчання шляхом проведення дискусій, семінарів, виконання спільних проєктів тощо.

Для більш глибокого розуміння переваг та недоліків дистанційного навчання, нами було проведено SWOT-аналіз, який дозволив з'ясувати сильні та слабкі сторони, можливості та загрози (табл. 3).

Таблиця 3

**SWOT-аналіз реалізації дистанційного навчання у закладах загальної середньої освіти**

| Можливості  | Загрози  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- забезпечує неперевершену швидкість оновлення знань, які поступають з світових інформаційних ресурсів;</li> <li>- розширює аудиторію викладача, ігноруючи при цьому географічні межі;</li> <li>- максимально наближене до спеціальних потреб здобувачів із спеціальними потребами при отриманні ними освіти.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- викладач не має можливості бачити реакцію учнів на свої слова і дії;</li> <li>- ефективність викладання багато в чому залежить від професійного використання викладачем сучасні технології (як інформаційно-комунікаційні, так і педагогічні);</li> <li>- викладач має приділяти набагато більше уваги мотивації учнів;</li> <li>- викладач має активніше заохочувати здобувачів освіти шукати свій власний шлях розв'язання проблеми.</li> </ul> |
| Сильні сторони  | Слабкі сторони   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- інтерактивність;</li> <li>- індивідуалізація навчання;</li> <li>- низька вартість навчання;</li> <li>- швидкий зворотний зв'язок про хід і результати навчання;</li> <li>- простота обліку роботи здобувачів освіти;</li> <li>- контроль навчального процесу з боку здобувача.</li> </ul>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- необхідність в дорогому устаткуванні.</li> <li>- необхідність в спеціальній підготовці розробників дистанційних навчальних курсів.</li> <li>- велика тривалість і висока вартість розробки навчання.</li> </ul>   |

*Джерело: складено автором*

**Висновки.** Дистанційна освіта бурхливо розвивається в багатьох країнах світу, проте для України це відносно новий вид освіти. Крім численних фінансових, технічних та інших труднощів, серйозною проблемою є відсутність інституціонального та процедурного державного регулювання дистанційного навчання у закладах загальної середньої освіти, що може стати наступними напрямками наукових досліджень.

**Література:**

1. Про вищу освіту: Закон України редакція від 25.09.2020, підстава - 849-IX. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>.
2. Концепція розвитку дистанційної освіти в Україні. URL : <http://www.osvita.org.ua/distance/pravo/00.html>.
3. Положення про дистанційну освіту : Закон України від 25.04.2013 р. № 466. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0703-13#Text>.
4. Васильченко Л. В., Шевченко В. Л. Дистанційне навчання: науково-методичне

забезпечення; інформаційний простір навчального закладу. Харків : Основа, 2009. 208 с.

5. Яценко Г. Ю. Комунікативність в системі дистанційного навчання: фактори інтенсифікації: автореф. дис... канд. філос. наук: 09.00.10. АПН України; Інститут вищої освіти. Київ, 2008. 16 с.

6. Биков В. Ю. Дистанційний навчальний процес : навч. посібн. / за ред. В. Бикова та В. Кухаренка. Київ : Міленіум, 2005. 292 с.

7. Федорук П. І. Адаптивна система дистанційного навчання та контролю знань на базі інтелектуальних Інтернет-технологій: автореф. дис... д-ра техн. наук: 05.13.06. НАН України, Ін-т пробл. мат. машин і систем. Київ, 2009. 37 с.

8. Кухаренко В. М. Дистанційне навчання. Енциклопедичне видання: навч.- метод. посібник. Київ : «Комп'ютер», 2007. 127 с.

9. Яценко Г. Ю. Комунікативність в системі дистанційного навчання: фактори інтенсифікації : дис. ... канд. філос. наук : 09.00.10. Київ, 2009. 211 с

10. Кузьмінський А. І. Педагогіка вищої школи : навчальний посібник. Київ : Знання, 2005. 486 с.

**References:**

1. The Verkhovna Rada of Ukraine (2020), The Law of Ukraine “About higher education”, retrieved



from : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>.

2. The concept of distance education development in Ukraine (2020), retrieved from : <http://www.osvita.org.ua/distance/pravo/00.html>.

3. The Verkhovna Rada of Ukraine (2013), The Law of Ukraine “Regulations on distance education”, retrieved from : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0703-13#Text>.

4. Vasylychenko, L. V. and Shevchenko, V. L. (2009), *Dystantsiine navchannia: naukovo-metodychne zabezpechennia; informatsiinyi prostir navchalnoho zakladu* [Distance learning: scientific and methodological support; information space of the educational institution], Osnova, Kharkiv, Ukraine, 208 p.

5. Yatsenko, H. Yu. (2008), “Communicativeness in the system of distance learning: factors of intensification”, Ph.D. Thesis, Philosophy, Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine; Institute of Higher Education, Kyiv, Ukraine, 16 p.

6. Bykov, V. Yu. (2005), *Dystantsiinyi navchalnyi protses* [Distance learning process], Millenium, Kyiv, Ukraine, 292 p.

7. Fedoruk, P. I. (2009), “Adaptive system of distance learning and knowledge control based on intelligent Internet technologies”, Ph.D. Thesis, Technical, NAS of Ukraine, Inst. mate. machines and systems, Kyiv, Ukraine, 37 p.

8. Kukhareno, V. M. (2007), *Dystantsiine navchannia. Entsyklopedychne vydannia* [Distance Learning. Encyclopedic edition], Kompiuter, Kyiv, Ukraine, 127 p.

9. Yatsenko, H. Yu. (2009), “Communicativeness in the system of distance learning: factors of intensification”, Abstract of Ph.D. dissertation, Philosophy, Kyiv, Ukraine, 211 p.

10. Kuzminskyi, A. I. (2005), *Pedahohika vyshchoi shkoly* [Pedagogy of high school], Znanna, Kyiv, Ukraine, 486 p.

**Стаття надійшла до редакції 05.09.2020 р.**

УДК 658:65.011.55

DOI: 10.31732/2663-2209-2020-59-82-88

## ДЕЯКІ ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНИМИ ЗНАННЯМИ У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ

**Шановал О.В.**

аспірант, ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом», м. Київ, вул. Фрометівська 2, 03039,  
Україна, тел.: (044)-490-95-05, e-mail: kosmetika-parfumer@ukr.net,  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1251-268X>

## SOME THEORETICAL ASPECTS OF CORPORATE KNOWLEDGE MANAGEMENT IN HIGHER EDUCATION INSTITUTION

**Shapoval O.**

postgraduate student, Private higher educational institution "Higher educational institution" "Interregional academy of  
personnel management", Kyiv, st. Frometivs'ka, 2, 03039, Ukraine, tel.: (044)-490-95-05,  
e-mail: kosmetika-parfumer@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1251-268X>

**Анотація.** Статтю присвячено особливостям розуміння знань як об'єкту та управління знаннями як процесу, у сфері вищої освіти. Метою дослідження є аналіз теоретичних підходів до визначень «знання» та «управління знаннями» в контексті дослідження управління знаннями у вищих навчальних закладах. В ході дослідження здійснено аналіз існуючих підходів до розуміння дефініцій «знання», «управління знаннями» серед вітчизняних та зарубіжних дослідників. З'ясовано, що у найширшому значенні «знання» розглядаються як уся інформація, отримувана людиною протягом її життя, як безпосередньо із зовнішнього світу (через органи чуття), так і в процесі мисленнєвої діяльності самої людини. Під управлінням знаннями у вищому навчальному закладі запропоновано розуміти цілеспрямовану та систематичну управлінську діяльність щодо забезпечення ефективного отримання, передачі та використання знань у ході освітнього процесу та науково-дослідної діяльності вищого навчального закладу. Така управлінська діяльність включає розробку методик, процедур, стандартів, визначення джерел, створення інструментів для пошуку, отримання, поширення, оцінки, зберігання, трансферу та перетворення знань, як необхідних елементів інтелектуального капіталу вищого навчального закладу. Серед іншого, виявлено, що збір інформації, її узагальнення, систематизація та адаптація згенерованих науковцями знань до сприйняття студентами (учнями) навчальних закладів і їх передача цим студентам (учням) і є ключовою складовою освітнього процесу, а самі знання – стратегічним ресурсом навчального закладу. Висунуто припущення, що підвищення ефективності управління знаннями може стати дієвим заходом збільшення популярності вітчизняних вищих навчальних закладів, що допоможе скоротити виїзд абітурієнтів за кордон. Оскільки основною причиною еміграції абітурієнтів є відчутні конкурентні переваги європейських вишів, у порівнянні з українськими. Пріоритетними джерелами походження знань у вищих навчальних закладах мають бути науково-дослідна робота і навчання у всіх його формах. Тому, в корпоративному плані, інформаційну й науково-дослідну діяльність вищих навчальних закладів доречно орієнтувати на продукування та продаж патентів, ліцензій, ноу-хау.

**Ключові слова:** інформація, знання, управління знаннями, вища освіта, вищий навчальний заклад, освітній процес, менеджмент.

Формули: 0; рис.: 0; табл.: 0, бібл.: 15.

**Annotation.** The article is devoted to the peculiarities of understanding knowledge as an object and knowledge management as a process in the field of higher education. The aim of the study is to analyze theoretical approaches to the definitions of "knowledge" and "knowledge management" in the context of the study of knowledge management in higher education. It was been analysis of existing approaches to understanding the definitions of "knowledge", "knowledge management" among domestic and foreign researchers. It is found that in the broadest sense of "knowledge" is considered as all the information received by man during his life, both directly from the outside world (through the senses) and in the process of mental activity of man himself. Under the management of knowledge in higher education, it is proposed to understand the purposeful and systematic management activities to ensure the effective acquisition, transfer and use of knowledge during the educational process and research activities of higher education. Such management activities include the development of methods, procedures, standards, identification of sources, the creation of tools for finding, obtaining, disseminating, evaluating, storing, transferring and transforming knowledge as necessary elements of the intellectual capital of higher education. Among other things, it was found that the collection of information, its generalization, systematization and adaptation of knowledge generated by scientists to

*the perception of students (students) and their transfer to these students (students) is a key component of the educational process, and knowledge itself - the strategic resource have been. It has been suggested that improving the efficiency of knowledge management may be an effective measure to increase the popularity of domestic higher education institutions, which will help reduce the number of entrants abroad. Because the main reason for the emigration of applicants is the significant competitive advantages of European universities, compared to Ukrainian. Priority sources of knowledge in higher education institute should be research and teaching in all its forms. Therefore, in corporate terms, information and research activities of higher education institutions should focus on the production and sale of patents, licenses, know-how.*

**Key words:** *information, knowledge, knowledge management, higher education, higher educational institution, educational process, management.*

*Formulas: 0; fig.: 0; tabl.: 0; bibl.: 15.*

**Постановка проблеми.** Накопичення знань та їх передача прийдешнім поколінням, це процеси, які супроводжують людство впродовж всієї історії Homo Sapiens. В ході еволюції суспільних відносин, науково-технічного прогресу, спочатку повільно, а в подальшому – доволі стрімко змінювалися механізми збору та обробки інформації, з'являлися нові форми її зберігання, нові канали передавання, нові підходи до сприйняття та використання. І ключову роль у накопиченні та передачі знань відігравали навчальні заклади, які на початок ХХІ століття сформували транснаціональний освітній простір – неоднорідний, строкатий, мультикультурний та мультилінгвічний.

Позиціонування України як розвинутої, сучасної, високотехнологічної країни, передбачає прагнення до формування високої конкурентоздатності не лише вітчизняних товаровиробників, але й вітчизняної наукової школи в цілому та окремих освітніх закладів – зокрема. Загострення конкуренції за абітурієнтів, посилене демографічною кризою, вимагає від українських вищих навчальних закладів формування та впровадження нових механізмів управління знаннями, що не лише відповідають кращим європейським стандартам, але й перевершують їх. З огляду на такий стан справ, особливої актуальності набуває потреба дослідження сучасного бачення знань та управління ними у вищих навчальних закладах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретико-методологічні основи дослідження знань як об'єкту і практичних розробок у сфері управління

знаннями, як процесу, в якісно нових умовах господарювання, закладені в роботах таких українських і західних вчених, як: Е. Брукінг, А. Гальчинський, В. Геєць, Б. Годін, П. Друкер, Г. Іцковіц, А. Малюкіна, Дж. Стігліц, Л. Федулова, Д. Форай, І. Ханін, М. Якубовський та ін. Проблеми управління знаннями організацій досліджувалися такими науковцями як Ю. Вовк, В. Криворучко, І. Мойсеєнко, М. Поляков, Д. Ріпка, М. Руденко, В. Томах, О. Шевчук. Водночас, з огляду на наявний рівень управління знаннями в навчальних закладах та процеси реформування системи освіти в Україні, існує потреба узагальнення напрацювань з даної тематики, а контексті управління знаннями у вищих навчальних закладах.

**Формування цілей статті.** Метою дослідження є аналіз теоретичних підходів до визначень «знання» та «управління знаннями» в контексті дослідження управління знаннями у вищих навчальних закладах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** З огляду на особливість та неоднозначність сприйняття поширених у суспільстві термінів, для початку, нам варто визначитися з розумінням дефініцій «знання» та «управління знаннями». Адже сам термін «знання», який кожною людиною нібито тлумачиться на інтуїтивному рівні, подекуди має доволі різне трактування. Так, наприклад, Тлумачний словник української мови, розглядає знання у трьох розуміннях:

1). Обізнаність у чому-небудь, наявність відомостей про кого-, що-небудь;

2). Сукупність відомостей з якої-небудь галузі, набутих у процесі навчання, дослідження і т. ін.;

3). Пізнання дійсності в окремих її проявах і в цілому [1].

Доволі схожим чином трактує дефініцію «знання» (knowledge) Вебстерський словник. По-перше, знання розглядаються в ньому як «факти, інформація та навички, набуті людиною завдяки досвіду чи освіті; теоретичне або практичне розуміння предмета: спрага знань; передача знань. По-друге, як «усвідомлення чи знайомство, набуте досвідом того чи іншого факту або ситуації» [2].

Варто зазначити, що для нас актуальним може бути сприйняття знань і у кожному з перелічених контекстів. Адже знання у вищому навчальному закладі можуть являти собою і «сукупність відомостей», і «наділення об'єкта тими чи іншими характеристиками», і «передача відомостей, інформації в процесі навчання та тяга до їх сприйняття».

Отож, у сучасному суспільстві в цілому та науковій сфері зокрема є чимало підходів до сприйняття знання. В найширшому значенні, можна погодитися з вітчизняним дослідником В. Горським, який визначає знання, як «теоретично узагальнений суспільно-історичний досвід, результат пізнання людиною дійсності» [3]. Тобто в такому значенні знання розглядається як уся інформація, отримувана людиною протягом її життя, як безпосередньо із зовнішнього світу (через органи чуття), так і в процесі мисленнєвої діяльності самої людини.

Однак, в рамках теми нашого дослідження, особливий інтерес становить сприйняття поняття «знання» у контексті господарської діяльності навчального закладу та управління процесами, що пов'язані зі знаннями. І в цьому значенні, на думку західного дослідника П. Друкера, «знання, це основний стратегічний ресурс, що вирізняє бізнес та надає вирішальні конкурентні переваги як окремому індивіду, так і підприємству» [4].

Таке визначення, на наше переконання, є занадто узагальненим. І нам більше імпонує підхід вітчизняної дослідниці знань з точки зору економіки А. Малюкіної, яка під знаннями пропонує розуміти «накопичений досвід людини або групи людей, який є стратегічним ресурсом для будь-якого підприємства». Що характерно, вчена акцентує увагу на освітній складовій, зазначаючи, що «саме навчальні знання є найважливішими для особистості, тому що ... вони адаптують наукові знання до цілеспрямованого навчання» [5].

Тобто збір інформації, її узагальнення, систематизація та адаптація згенерованих науковцями знань до сприйняття студентами (учнями) навчальних закладів і їх передача цим студентам (учням) і є ключовою складовою освітнього процесу, а самі знання – стратегічним ресурсом навчального закладу.

В Україні роль належного управління знаннями досі лишається незрозумілою як для більшості підприємців, так і для державних службовців. Натомість, в успішних зарубіжних (і особливо – транснаціональних) компаніях, на кшталт Apple, IBM, Google, Microsoft, Ford Motor Company, управління знаннями визнається настільки важливим, що його вже кілька десятиліть відноситься до ключових компетенцій. Адже в таких корпораціях воно не лише виступає елементом системи управління й частиною організаційної культури, а часто є складовою бренду. Тобто компанія позиціонує себе як така, яка визнає пріоритетність знань і використовує управління ними як одну з ключових складових менеджменту.

Годі й сподіватися, що українські товаровиробники, маючи скромнішу матеріально-технічну базу, обмежені фінансові ресурси й доволі невеликий внутрішній ринок збуту можуть бути конкурентоздатними без надзвичайно ефективного управління знаннями. Не є виключенням і сфера освітніх послуг. Адже останніми роками спостерігається тотальний виїзд українських абітурієнтів за кордон не лише в пошуках кращої долі,

а передовсім – у пошуку кращої освіти. Як результат, величезна кількість випускників українських шкіл вирушають навчатися за кордон. Переважно – в Польщу. Як свідчать статистичні дані, число українців на студіях в іноземних університетах станом на 2014/2015 навчальний рік уже становило 59 648 осіб. При цьому динаміка зростання лише з 2009 по 2015 роки склала 129%. [6]. При цьому, згідно з польською офіційною статистикою, кількість українських студентів та випускників саме в цій країні постійно зростає. У 2012/2013 навчальному році там було 9747 українських студентів, а вже в 2013/2014 це число зросло до 15123. Наступного навчального року навчалось вже 23392 українські студенти, у 2015/2016 — 30589. Станом на 2016/2017 у польських університетах вчилися вже 35584 українські студенти [7].

З огляду на такий стан справ, деякі вітчизняні дослідники навіть ведуть мову про наявність цілеспрямованої державної політики, щодо виїзду українців за кордон [8].

Не розділяючи настільки конспірологічного підходу, вважаємо, що основною причиною еміграції абітурієнтів є відчутні конкурентні переваги європейських вишів, у порівнянні з українськими. І в цьому моменті ми маємо потенційну «точку зростання». Саме впровадження ефективного управління знаннями може стати для вітчизняних ВНЗ тією складовою успішності, яка потенційно здатна стати конкурентною перевагою.

У цьому контексті постає потреба визначення поняття «управління знаннями» в цілому та «управління знаннями у ВНЗ» зокрема. Варто зауважити, що наукова спільнота давно звернула увагу на дану проблематику. Так, наприклад, на думку В.Р. Буковіца та Р. Л. Уільямса, управління знаннями – це процес, за допомогою якого організація накопичує багатство, опираючись на свої інтелектуальні чи базовані на знаннях організаційні активи [9]. Такий підхід, з

точки зору мети, видається занадто узагальненим.

В «American Productivity & Quality Center», управління знаннями розглядається як сукупність стратегій та процесів по виявленню, набуттю, розповсюдженню, обміну та використанню знань, необхідних для конкурентоспроможного бізнесу [10]. Хоча наведений підхід є дещо більш деталізованим, він стосується саме комерційного аспекту управління знаннями, і не передбачає продукування знань та їх обробки, тобто не є прийнятним для аналізу управління знаннями в навчальному закладі.

Д.Ж. Скірме вважає, що управління знаннями – це чітко окреслене і систематичне управління важливими для організації знаннями та процесами роботи з ними, а саме: збирання, організації, зміни, застосування і експлуатації знань з метою досягнення цілей організації [10]. Такий, більш деталізований підхід видається більш прийнятним у руслі нашого дослідження.

Е. Брукінг під управлінням знаннями пропонує розуміти процес, який містить такі види діяльності, як: ідентифікація інтелектуального капіталу, документальне оформлення і створення бази знань, оновлення та захист знань, розповсюдження знань всередині організації [11]. Тобто науковець є прихильником діяльнісного підходу, і розглядає управління знаннями саме як сукупність процесів.

Натомість, вітчизняний дослідник корпоративізації знань М. Поляков, під управлінням знаннями (в широкому значенні) пропонує розуміти «цілеспрямовану та систематичну управлінську діяльність щодо забезпечення ефективного отримання, передачі та використання знань в компанії. Вона включає розробку методик, процедур, стандартів, визначення джерел, створення інструментів для пошуку, отримання, поширення, оцінки, зберігання, трансферу та перетворення знань, необхідних елементів інтелектуального

капіталу» [12]. Ми приймаємо такий підхід за основу для визначення управління знаннями у вищому навчальному закладі.

При цьому дослідник, не зупиняючись на загальному огляді проблематики управління знаннями, аналізує передумови ефективності цього механізму, виокремлюючи внутрішній та зовнішній аспекти. Напрямами оцінки внутрішньої ефективності управління знаннями на його думку є: результативність роботи зі знаннями; рентабельність використання та збільшення нематеріальних активів; визначення вузьких місць; продуктивність людей в роботі зі знаннями; виявлення драйверів продуктивності; оцінка результативності заходів управління знаннями та ін. Зовнішня ж ефективність ділиться на два напрямки: загальні фінансово-економічні результати роботи компанії; результативність дій у зовнішньому середовищі в сфері отримання та використання знань, що характеризується продажем патентів, ліцензій, інноваційною продукцією, збільшенням капіталізації [12]. Ми, в цілому, схильні погодитися з таким підходом до оцінки ефективності механізму управління знаннями.

Однак, більш лаконічно про ефективність управління знаннями висловлюється С. Ілляшенко, на думку якого, ефективна система управління знаннями сприяє зростанню ступеня різноманітності всіх аспектів діяльності організації, розширює можливості адаптації до перманентних змін зовнішнього макро- і мікросередовища [13]. До джерел продукування знань дослідник відносить: 1). науково-дослідну та дослідницько-конструкторську роботу; 2). навчання, включаючи підвищення кваліфікації, стажування, практику, самонавчання, отримання консультацій тощо; 3). маркетинг, включаючи бенчмаркетинг, маркетинг інновацій, маркетинг знань; 4). придбання (купівлю) патентів, ліцензій, ноу-хау і т. п., що надають потрібні знання і право їх використовувати [14; 15]. Такий, доволі вичерпний перелік джерел походження

знань прийнятний і для ВНЗ. При цьому, звісно, пріоритетними джерелами походження знань мають бути науково-дослідна робота і навчання у всіх його формах. Також, значною мірою, ВНЗ доречно орієнтуватися на продукування та продаж патентів, ліцензій, ноу-хау.

**Висновки.** В ході дослідження етимології дефініцій «знання», «управління знаннями», з'ясовано, що у сучасному суспільстві в цілому та науковій сфері зокрема є чимало підходів до сприйняття знання. У найширшому значенні «знання» розглядаються як уся інформація, отримувана людиною протягом її життя, як безпосередньо із зовнішнього світу (через органи чуття), так і в процесі мисленнєвої діяльності самої людини.

Під управлінням знаннями у вищому навчальному закладі запропоновано розуміти цілеспрямовану та систематичну управлінську діяльність щодо забезпечення ефективного отримання, передачі та використання знань у ході освітнього процесу та науково-дослідної діяльності вищого навчального закладу. Така управлінська діяльність включає розробку методик, процедур, стандартів, визначення джерел, створення інструментів для пошуку, отримання, поширення, оцінки, зберігання, трансферу та перетворення знань, необхідних елементів інтелектуального капіталу ВНЗ.

Виявлено, що збір інформації, її узагальнення, систематизація та адаптація згенерованих науковцями знань до сприйняття студентами (учнями) навчальних закладів і їх передача цим студентам (учням) і є ключовою складовою освітнього процесу, а самі знання – стратегічним ресурсом навчального закладу.

З огляду на аналіз мотивів виїзду українських абітурієнтів за кордон вважаємо, що основною причиною еміграції абітурієнтів є відсутні конкурентні переваги європейських вишів, у порівнянні з українськими. І в цьому моменті ми маємо потенційну «точку зростання». Саме впровадження

ефективного управління знаннями може стати для вітчизняних ВНЗ тією складовою успішності, яка потенційно здатна стати конкурентною перевагою. При цьому, ключовим напрямом реформування системи управління знаннями у вітчизняних ВНЗ має стати орієнтування на генерування нових знань і їх подальшу комерціалізацію шляхом продукування та продажу патентів, ліцензій, ноу-хау, із залученням до цих процесів як професорсько-викладацького складу ВНЗ, так і власне студентів.

#### Література:

1. Знання. Академічний тлумачний словник (1970-1980). URL : <http://sum.in.ua/s/znannja#:~:text=%D0%A2%D0%BB%D1%83%D0%BC%D0%B0%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F%2C%20%D0%B7%D0%BD%D0%B0%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D1%81%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%2C%20%AB%D0%B7%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F%2C%BB,%D0%BA%D0%BE%D0%B3%D0%BE%2D%2C%20%D1%89%D0%BE%2D%D0%BD%D0%B5%D0%B1%D1%83%D0%B4%D1%8C>.
2. Definition of knowledge. Webster dictionary. URL : <https://www.merriam-webster.com/dictionary/knowledge>.
3. Горський В. С., Немиря Г. К., Погребняк В. А. Сучасні системи вищої освіти: порівняння для України. Київ : Видавничий дім «КМ Академія», 2009. С. 36-55.
4. Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке : уч. пос. Москва : Издательский дом «Вильямс», 2000. 272 с.
5. Малюкіна А. О. Теоретичні аспекти знань та їх класифікація. *Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. Економіка і регіон*. 2014. № 3 (46). С. 62-66.
6. Слободян О., Стадний Є. Українські студенти за кордоном: скільки та чому? 13 грудня 2016. URL : <https://cedos.org.ua/uk/osvita/ukrainski-studenty-za-kordonom-skilky-ta-chomu>.
7. Українське студентство в Польщі: політики залучення, інтеграції та мотивація і плани студентства. URL : <https://cedos.org.ua/uk/articles/ukrainski-studenty-v-polshchi-polityky-zaluchennia-intehratsii-ta-motyvatsiia-i-plany-studentiv>.
8. Nagornyak T. L., Pachos Yu. V. Міграція українців до Польщі як наслідок державної політики. *Політичне життя*. 2018. № 3. URL : <https://jpl.donnu.edu.ua/issue/view/180>.
9. Karl M. WIG. Knowledge Management: An introduction and Perspective. *The journal of Knowledge Management*. 1997. Vol.1. N1.

10. Мойсеєнко І. П. Системи управління знаннями в умовах постіндустріальної економіки. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. 2004. № 507. С. 151–157.

11. Брукінг Э. Интеллектуальный капитал / Под ред. Л. Н. Ковалик. СПб., 2001.

12. Поляков М. В. Управління знаннями у міжнародних компаніях: теоретико-методологічні засади, основні напрями та механізми. *Ефективна економіка*. 2017. № 7. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5690>.

13. Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С., Ілляшенко Н. С., Комарницька Г. А. Управління знаннями в системі інноваційного розвитку організації. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. № 1. С. 231-241.

14. Ilyashenko S. M., Shypulina Y. S. A role and task marketing of knowledge on the modern stage of economic development. *Informacje i marketing w dzialalności organizacji* : monografia / redakcja naukowa: Honorata Howaniec, Irena Szewczyk, Wieslaw Waszkielewicz. Bielsku-Białej : Wydawnictwo Naukowe Akademii TechnicznoHumanidtycznej, 2013. Pp. 205-215.

15. Iliashenko S. M., Shypulina Y. S., Iliashenko N. S. Knowledge management as a basis for innovative development of the company. *Actual Problems of Economics*. 2015. № 6 (168). Pp. 173-181.

#### References:

1. Knowledge. Academic Explanatory Dictionary (1970-1980), retrieved from : <http://sum.in.ua/s/znannja#:~:text=%D0%A2%D0%BB%D1%83%D0%BC%D0%B0%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F%2C%20%D0%B7%D0%BD%D0%B0%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D1%81%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%2C%20%AB%D0%B7%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F%2C%BB,%D0%BA%D0%BE%D0%B3%D0%BE%2D%2C%20%D1%89%D0%BE%2D%D0%BD%D0%B5%D0%B1%D1%83%D0%B4%D1%8C>.
2. Definition of knowledge. Webster dictionary (2020), retrieved from : <https://www.merriam-webster.com/dictionary/knowledge>.
3. Horskyi, V. S. Nemyria, H. K. and Pohrebniak, V. A. (2009), *Suchasni systemy vyshchoi osvity: porivniannia dlia Ukrainy* [Modern higher education systems: a comparison for Ukraine], Vydavnychiy dim «KM Akademiia», Kyiv, Ukraine, pp. 36-55.
4. Druker, P. F. (2000), *Zadachi menedzhmenta v XXI veke* [Management tasks in the XXI century], Izdatelskiy dom «Vilyams», Moscow, Russia, 272 p.
5. Maliukina, A. O. (2014), "Theoretical aspects of knowledge and their classification", *Demohrafia, ekonomika pratsi, sotsialna ekonomika i polityka. Ekonomika i rehion*, № 3 (46), pp. 62-66.
6. Slobodian, O. and Stadnyi, Ye. (2016), "Ukrainian students abroad: how many and why?", retrieved from :

<https://cedos.org.ua/uk/osvita/ukrainski-studenty-za-kordonom-skilky-ta-chomu>.

7. Ukrainian students in Poland: policies for involvement, integration and motivation and student plans (2020), retrieved from : <https://cedos.org.ua/uk/articles/ukrainski-studenty-v-polshchi-polityky-zaluchennia-intehratsii-ta-motyvatsiia-i-plany-studentiv>.

8. Nagornyak, T. L. and Pachos, Yu. V. (2018), "Migration of Ukrainians to Poland as a consequence of state policy", *Politychne zhyttia*, № 3, retrieved from : <https://jpl.donnu.edu.ua/issue/view/180>.

9. Karl, M. (1997), "WIIG. Knowledge Management: An introduction and Perspective", *The journal of Knowledge Management*. Vol.1. N1.

10. Moiseienko, I. P. (2004), "Knowledge management systems in the post-industrial economy", *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika"*, № 507, pp. 151-157.

11. Bruking, E. (2001), *Intellektualnyi kapital* [Intellectual capital], St. Petersburg, Russia.

12. Poliakov, M. V. (2017), "Knowledge management in international companies: theoretical and methodological principles, main directions and mechanism", *Efektivna ekonomika*, № 7, retrieved

from : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5690>.

13. Illiashenko, S. M. Shypulina, Yu. S. Illiashenko, N. S. and Komarnytska, H. A. (2017), "Knowledge management in the system of innovative development of the organization", *Marketynh i menedzhment innovatsii*, № 1, pp. 231-241.

14. Illyashenko, S. M. and Shypulina, Y. S. (2013), A role and task marketing of knowledge on the modern stage of economic development., *Informacje i marketing w dzialalnosci organizacji*, Honorata Howaniec, Irena Szewczyk, Wieslaw Waszkielewicz. Bielsku-Bialej : Wydawnictwo Naukowe Akademii TechnicznoHumanidtycznej, pp. 205-215.

15. Illiashenko, S. M. Shypulina, Y. S. and Illiashenko, N. S. (2015), "Knowledge management as a basis for innovative development of the company", *Actual Problems of Economics*, № 6 (168), pp. 173-181.

**Стаття надійшла до редакції 08.09.2020 р.**



УДК: 351

DOI: 10.31732/2663-2209-2020-59-89-96

## УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ КРАЇНИ: СВІТОВИЙ ДОСВІД ТА ВІТЧИЗНЯНІ РЕАЛІЇ

*Шестаковська Т.Л.<sup>1</sup>, Яровой Т.С.<sup>2</sup>*

<sup>1</sup> д.н.держ.упр., доцент кафедри публічного управління та менеджменту організацій, Національний університет «Чернігівська політехніка», м. Чернігів, вул. Шевченка, 95, 14027, тел.: (0462)-95-21-14, e-mail: Shestakovska27@gmail.com, ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-8098-8439>

<sup>2</sup> к.н.держ.упр., доцент кафедри публічного адміністрування, ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом», м. Київ, вул. Фрометівська 2, 03039, Україна, тел.: (044)-490-95-05, e-mail: tikhon\_9563963@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7266-3829>

## INTELLECTUAL CAPITAL MANAGEMENT OF THE COUNTRY: WORLD EXPERIENCE AND DOMESTIC REALITIES

*Shestakovska T.<sup>1</sup>, Yarovoi T.<sup>2</sup>*

<sup>1</sup> Doctor of Sciences (Public Administration), associate professor of public administration and management of organizations department, National University "Chernihiv Polytechnic", Chernihiv, Shevchenka, 95, 14027, tel.: (0462)-95-21-14, e-mail: Shestakovska27@gmail.com, ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-8098-8439>

<sup>2</sup> Ph.D. (Public Administration), Associate Professor, Associate Professor of public administration department, Private higher educational institution "Higher educational institution" "Interregional academy of personnel management", Kyiv, st. Frometiv'ska, 2, 03039, Ukraine, tel.: (044)-490-95-05, e-mail: tikhon\_9563963@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7266-3829>

**Анотація.** В статті обґрунтована доцільність та формалізована змістовність удосконалення управління інтелектуальним капіталом в Україні та світі. На основі проведеного аналізу світового досвіду країн світу нами систематизовано найбільш вагомі дієві практики, які мають результативність з точки зору управління та розвитку інтелектуального капіталу. Такий досвід було згруповано у відповідності до основних складових інтелектуального капіталу (структурного, клієнтського та людського капіталу) із стратегічними завданнями для їх впровадження в Україні. Враховуючи позитивні моменти зарубіжного досвіду управління інтелектуальним капіталом, доцільно адаптувати найкращі приклади враховуючи специфічні властивості та умови функціонування соціально-економічної системи України. У напрямку розвитку представлених складових елементів інтелектуального капіталу нами запропоновано використання такого світового досвіду: клієнтський капітал (розвиток національного бренду України, шляхом побудови національної ідентичності, стійкий розвиток культури і туризму); структурний капітал (диверсифікація методів щодо стимулювання інноваційно-інвестиційної діяльності й заходів щодо управління нематеріальними активами); людський капітал (дієва політика зайнятості й поширення дуальної освіти). Таким чином, використання світового досвіду потребує чіткої виваженості та коректності, які повинні бути адаптовані до соціально-економічних умов та ментальності України. Запропоновано рекомендації щодо удосконалення управління інтелектуальним капіталом в Україні: щодо людського капіталу (сприяння підвищенню оплати праці фахівцям наукової сфери й покращення матеріально-технічної бази; проведення популяризації науки серед молоді); щодо структурного капіталу (налагодження системи стимулювання інноваційно-інвестиційної діяльності; збільшення фінансування наукових досліджень; налагодження взаємозв'язку між різними складовими елементами інноваційної системи; сприяння доступності відповідної інноваційної продукції для різних верств населення); щодо клієнтського капіталу (організація моніторингу й регулювання питань захисту інтелектуальних прав на власність; становлення сприятливого інвестиційного клімату).

**Ключові слова:** інтелектуальний капітал, управління, державна політика, інноваційний розвиток, освіта, зайнятість.

Формули: 0; рис.: 1; табл.: 0; бібл.: 8.

**Annotation.** The article substantiates the expediency and formalizes the content of improving the management of intellectual capital in Ukraine and the world. Based on the analysis of the world experience of the world, we have systematized the most important effective practices that are effective in terms of management and development of intellectual capital. Such experience was grouped in accordance with the main components of intellectual capital (structural, client and human capital) with strategic objectives for their implementation in Ukraine. Given the positive aspects of foreign experience in intellectual capital management, it is advisable to adapt the best examples taking into

account the specific properties and conditions of the socio-economic system of Ukraine. In the direction of development of the presented components of intellectual capital we proposed the use of the following world experience: client capital (development of the national brand of Ukraine, by building a national identity, sustainable development of culture and tourism); structural capital (diversification of methods for stimulating innovation and investment activities and measures for the management of intangible assets); human capital (effective employment policy and dissemination of dual education). Thus, the use of world experience requires a clear balance and correctness, which must be adapted to the socio-economic conditions and mentality of Ukraine. Recommendations for improving the management of intellectual capital in Ukraine are proposed: for human capital (assistance in raising the salaries of specialists in the scientific field and improving the material and technical base; promoting science among young people); on structural capital (establishing a system of stimulating innovation and investment activities; increasing funding for research; establishing a relationship between the various components of the innovation system; promoting the availability of appropriate innovative products for different segments of the population); on client capital (organization of monitoring and regulation of issues of protection of intellectual property rights; formation of a favorable investment climate).

**Key words:** intellectual capital, management, state policy, innovative development, education, employment.  
*Formulas:* 0; *fig.:* 1; *tabl.:* 0; *bibl.:* 8.

**Постановка проблеми.** Формування та розвиток інтелектуального капіталу є головним рушієм суспільно-економічного й науково-технічного прогресу. У період розвитку діджиталізації та володіння унікальною інформацією й знаннями, які набувають нові властивості у відтворювальному процесі реалізуються, як інтелектуальний капітал, забезпечує цим самим високий рівень технологічного розвитку. У свою чергу, в Україні недостатня спроможність соціально-економічної системи формувати, примножувати й ефективно реалізувати інтелектуальний капітал стає стримуючим фактором до позиціонування країни як суб'єкта нових, які засновані на інноваційних технологіях, світогосподарських відносин. У порівнянні із високорозвиненими країнами Європейського Союзу саме рівень наукоємності ВВП України практично у шість разів є нижчим й складає 0,45% ВВП (2018 р.). Досить негативні тенденції присутні у накопиченні людського капіталу, інтерпретуючись у стрімкому відтоку висококваліфікованих працівників й значному зменшенні кількості науковців, із 1991 року у 3,8 рази, тим часом у США й країнах Західної Європи вона збільшилась практично у 2 рази, відповідно у нових індустріальних країнах Південно-Східній Азії аж у 4 рази. Міжнародні рейтинги накопичення інтелектуального капіталу також свідчать про недостатні темпи.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Пошук напрямів та заходів щодо удосконалення управління

інтелектуальним капіталом України представлено у наукових працях таких вітчизняних науковців як: О. Амосова, В. Базилевича, І. Білоус, Н. Гавкалова, В. Гейця, Б. Дергалюк, Ю. Зайцева, С. Кісь, Н. Кравчук, Л. Курило, Л. Лазебник, Г. Ляшенко, Е. Лібанової, В. Мандибури, Р. Марутян, Ю. Пахомов, О. Попело, В. Савчука, Л. Федулової, А. Чухно, В. Якубенко та ін.

Проте, в умовах активної інтелектуалізації й діджиталізації національних господарств, потребує розробки стратегія розвитку інтелектуального капіталу України враховуючи позитивний досвід провідних країн світу.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є обґрунтування науково-прикладних засад формування та реалізації стратегічних векторів управління інтелектуальним капіталом України у контексті реалізації досвіду провідних країн світу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Серед основних факторів соціально-економічного розвитку передових країн світу є спроможність інтелектуальних ресурсів трансформуватись в капітал, генерувати нові знання у процес виробництва й повертатись з ними, що представляє становлення і реалізацію організаційно-технологічних нововведень. Враховуючи це, базисом для якісних відмінностей у процесах формування й використання відповідного виду інтелектуального капіталу інноваційного типу є насамперед

розвиненість процесів комерціалізації результатів наукових досліджень та дієва система їх стимулювання. Головною характеристикою щодо використання інтелектуального капіталу інноваційного типу розвинених країн відповідно представляється те, що стратегічне управління у сфері інтелектуальної власності науково-дослідницьких структур є однією із головних цілей сучасної державної політики, паралельно із науковими дослідженнями.

Насамперед звертається увага на те, як встановлювати протокол обмежень на значне поширення результатів проведених досліджень, дотримання незалежності в проведених дослідженнях, управління постійно зростаючими диспропорціями щодо фінансування галузей, врегулювання питань у сфері розподілу доходів від досліджень, які фінансуються державою. Таким чином процеси управління інтелектуальним капіталом у такій країні характеризуються результативністю, ґрунтуючись на чіткості реалізації функцій державної політики у досліджуваній сфері [1].

У свою чергу, Україні потрібна досить значна та ціле орієнтована політика у напрямку управління інтелектуальним капіталом країни. Насамперед, варто використовувати конкретні дії щодо інвестування, співпраці з фахівцями, правової охорони, науковими закладами та приймати диверсифіковані управлінські рішення. У даному ракурсі доцільним є імплементація досвіду таких зарубіжних країн, як Великобританія, Франція та США.

У Великобританії для управління інтелектуальним капіталом функціонує Відомство з інтелектуальної власності, яке представляє свої поради відповідним державним органам. Конкретні пропозиції відносяться до ефективного управління нематеріальними активами й реалізується через Мережу нематеріальних активів (Intangible Assets Network). Така організація є відкритою до співпраці, має свій веб-сайт, де кожен взмозі ознайомитись з діяльністю Мережі або ж

прийняти участь у роботі. Співпраця відбувається із бізнесом шляхом представлення додаткової інформації у сфері особливостей управління нематеріальними активами та створювання вартості від їх використання, проведення оцінки можливих ризиків, у випадку неефективного управління нематеріальними активами [2].

Досить прогресивною системою для державного управління нематеріальними активами є французьке Агентство нематеріальних активів держави (Agence du patrimoine immatériel de l'Etat (APIE)). Для такого агентства спеціалізація направлена на валоризацію (проведення заходів, щодо переоцінки) відповідних нематеріальних активів країни. Така APIE покликана вирішувати головні три завдання: сприяти отримувати значну економічну вигоду із нематеріальних активів; проводити використання їх валоризації для модернізації роботи певних державних структур; знижувати ризики розкрадання фінансових ресурсів.

Таким чином, важливим моментом виступає саме політика держави у сфері управління нематеріальностями, якими володіє суспільство. У даному аспекті, результатом заходів буде розуміння існуючих нематеріальних активів у країні та на відповідних підприємствах, а також розробка кращої системи для всебічного управління. В сучасних умовах Україна потребує впровадження якісної й ефективної політики зі сторони держави, а також значної уваги підприємств для залучення нематеріальностей у процеси виробничої діяльності.

Стан розвитку людського капіталу проаналізовано шляхом аналізу рівня безробіття й зайнятості населення у зарубіжних країнах світу. Відповідно, рівень безробіття в Україні в останні роки (у відсотковому відношенні до економічно активного населення, яке є працездатного віку) збільшився із 9,7 % у 2017 р. до 9,9 % в 2018 р. Розробка програм щодо зайнятості в останні роки займає одне із головних місць у стратегічних пріоритетах Європейського Союзу [3].

Суттєву роль у реалізації державної політики зайнятості відіграє саме регіональна політика в провідних країнах ЄС, яка насамперед зорієнтована на значне зменшення розриву між визначеними рівнями розвитку різних регіонів, сприяння ліквідації відставання розвитку так званих «депресивних» європейських територій (зазвичай, це периферійні зони, відповідні віддалені сільські й гірські території) [1].

Метою такої політики є зменшення наявних регіональних диспропорцій в соціально-економічному розвитку, відповідних рівнях зайнятості населення й запобігти виникненню відповідних регіональних дисбалансів у країнах ЄС. Реалізована спільна регіональна політика країн ЄС є важливою складовою європейської структурної політики і має назву політики «згуртування».

Головним засобом для досягнення такої мети у більшості країн ЄС є формування для мешканців різних регіонів рівних умов щодо доступу до факторів виробництва, включаючи капітал, освіту й послуги. У світі виокремлюють п'ять моделей щодо регулювання зайнятості і ринку праці: американська (США), англосаксонська (Великобританія, Канада, Ірландія), скандинавська (скандинавські країни), континентальна або ж німецька (Австрія, Бельгія, Нідерланди, Німеччина, Швейцарія, частково Франція), японська [4].

Європейськими державами та США накопичено потужний досвід формування та функціонування різних агентств регіонального розвитку, які суттєво впливають на вирішення проблем зайнятості для населення. Досить поширеною є така структурно-організаційна форма агентства для регіонального розвитку, як інвестиційна корпорація держави. Основою її діяльності є політика концентрації відповідних державних інвестицій, які орієнтовувались на розвиток міст, а останні, відповідно, здійснювали б соціально-економічний вплив на більш відсталу периферію. Підґрунтям американської моделі є

відповідний субсидіарний тип соціально-трудова відносин, тобто коли орієнтація працівника на отримання особистого успіху й самореалізацію. Така модель характеризується: рівнем децентралізації ринку праці й законодавства із питань зайнятості та соціального забезпечення; значним рівнем контролю за відповідними найманим працівником зі сторони роботодавця; підвищеною географічною та професійною мобільністю кожного із працівників; значним рівнем безробіття [5-6].

Характерною властивістю шведської політики є своєчасне попередження безробіття, а не безпосередня боротьба із його негативними наслідками. Таким чином уряд країни при реалізації соціальної політики значну увагу приділяє, насамперед, розробці заходів, орієнтованих на формування нових робочих місць, насамперед у державному секторі економіки; своєчасну дієву координацію міграції населення та робочої сили за допомогою механізмів надання субсидій й кредитів на переїзд відповідних сімей із районів де є надлишок робочої сили до районів, відповідно де є вакантні місця; сприяти своєчасному доступу населення до інформації про можливі вакантні місця та інші [1].

Актуальним є досвід Швеції, де значна увага приділяється політиці у сфері зайнятості. На заходи, які пов'язані із її проведенням, витрачається практично 3% ВВП та 7% бюджету. Саме успіх Швеції щодо повної зайнятості був отриманий саме завдяки дієвій політиці у сфері зайнятості [5].

Ключовою особливістю такої політики у сфері зайнятості є насамперед те, що 70% фінансових ресурсів тут витрачалось на проведення таких заходів: професійної підготовки та перепідготовки осіб, які втратили роботу, або тих, кому вже загрожує безробіття; формування нових робочих місць, зазвичай у державному секторі; сприяння географічної мобільності населення та робочої сили зокрема; своєчасне забезпечення населення необхідними інформаційними

послугами шляхом використання комп'ютерних банків даних щодо вакантних місць у регіональному розрізі; стимулювання розвитку більш дрібного підприємництва на основі надання державних кредитів та субсидій.

Для реалізації континентальної моделі, так як і для скандинавської, властивим є високий рівень перерозподілу ВВП безпосередньо через бюджет (практично 50 %). Адаптація світового досвіду до вітчизняних умов і його використання має враховувати як більш загальні процеси, так й особливості кожної країни. Одним із напрямів вирішення проблем безробіття, які досить гостро стоять перед Україною, є саме той, яким іде Німеччина. Тобто Німецька (або неоліберальна) модель у сфері зайнятості ґрунтується на активній політиці зайнятості, коли держава стимулює всіх виробників (роботодавців та найманих працівників), які формують нові робочі місця, а також належним чином підтримують діючий рівень зайнятості у процесі модернізації бізнесу, надає певні пільги підприємствам, які утримуються від значних звільнень працівників. Німеччина основну частину виділених субсидій надають кооперативам, які утворились на основі підприємств-банкрутів із відповідних безробітних, які мають необхідні для цього знання, однак не мають навичок у процесі організації бізнесу [6].

Орієнтири щодо підтримки належного рівня зайнятості, значне скорочення кількості зайнятих у процесі підвищення ефективності праці. Таким чином питанням зайнятості та безробіття належить першочергова увага. Адже вони викликані як усвідомленням державою відповідальності за функціонування ринку праці, так й причинами відповідного соціально-політичного характеру, насамперед наявністю зростання трудових іммігрантів, які формують конкуренцію для місцевих працівників. На нівелювання такого явища у Франції реалізуються програми у сфері зайнятості «Нові послуги – нові робочі місця». Така програма передбачає відшкодування державою

практично до 80 % витрат бізнесу на формування нових робочих місць насамперед для молоді. Значну увагу привертає також система реалізації державної політики зайнятості досліджуваної країни. Відповідними питаннями зайнятості займаються не тільки на рівні держави, а й регіональному та галузевому рівні.

Ефективна система трудових відносин в Японії передбачає «пожиттєвий найм». Для мінімізації трудових витрат на робочу силу, у японських фірмах це відбувається на основі переміщенням у середині підприємств або між різними підприємствами, а не шляхом звільнення працівників, як це проводять американські фірми. Таким чином, ринок праці Японії характеризується тим, що в першу чергу на роботу приймають молодь, а людей більш старшого покоління звільняють [7].

Для забезпечення необхідного рівня конкурентоспроможності для будь-якої держави на міжнародному ринку і якість життя її населення безпосередньо залежить від рівня професійної підготовки кваліфікованих кадрів. Одним із важливих світових лідерів у напрямку підготовки кваліфікованих кадрів в сучасному світі є Європейський Союз, який реалізує політику дуальної системи професійної освіти та навчання. Дуальність як чітка методологічна характеристика для професійної освіти передбачає консолідовану взаємодію освітньої та виробничої сфери із підготовки кадрів у контексті реалізації організаційних форм навчання [2].

На момент дослідження у Німеччині, за дуальною системою освіти навчається практично 100 тисяч студентів, складаючи близько 5% від загальної кількості навчаючих у вищій навчальних закладах. Практично 75-90% (даний показник варіюється у залежності від суб'єкта господарювання) випускників, які навчалися за дуальним напрямком після закінчення отримують пропозицію працевлаштування за спеціальністю, що значно перевищує відсоток тих працевлаштованих, які закінчили

звичайний університет. За такою системою пропонується практично 1 500 напрямів підготовки. Таким чином проходження практики за системою дуальної освіти пропонують різні інтернаціональні компанії, основними з яких є: Volkswagen, Bosch, Siemens, Daimler, Bayer, Allianz, HP, Amazon, P&G, IBM, Claas, Unilever та багато інших. Використовуються різноманітні варіанти для провадження дуального навчання, які відрізняються за своєю тривалістю та побудовою, однак зазвичай має таку структуру: три місяці теорії змінюються практикою на підприємстві й звітом про практику, і таким чином проходять три роки навчання, яке закінчується захистом випускної роботи та робочим контрактом [7].

На основі проведеного аналізу світового досвіду країн світу нами систематизовано найбільш вагомні дієві практики, які мають результативність з точки зору управління та розвитку інтелектуального капіталу. Такий досвід було згруповано у відповідності до основних складових інтелектуального капіталу (структурного, клієнтського та людського капіталу) із стратегічними завданнями для їх впровадження в Україні (рис.1).

Виділено ключові напрями адаптації світового досвіду управління та розвитку інтелектуального капіталу в Україні: розвиток національного бренду (клієнтський капітал), імплементація заходів щодо стимулювання інноваційної діяльності й управління відповідними нематеріальними активами (структурний капітал) і державна політика зайнятості населення та впровадження й розвиток дуальної освіти (людський капітал). Саме алгоритм впровадження дій у представлених напрямках сприятиме покращенню поточного стану та управління результативністю інтелектуального капіталу, що інтегрує Україну до нового рівня соціально-економічного розвитку в умовах глобалізації.

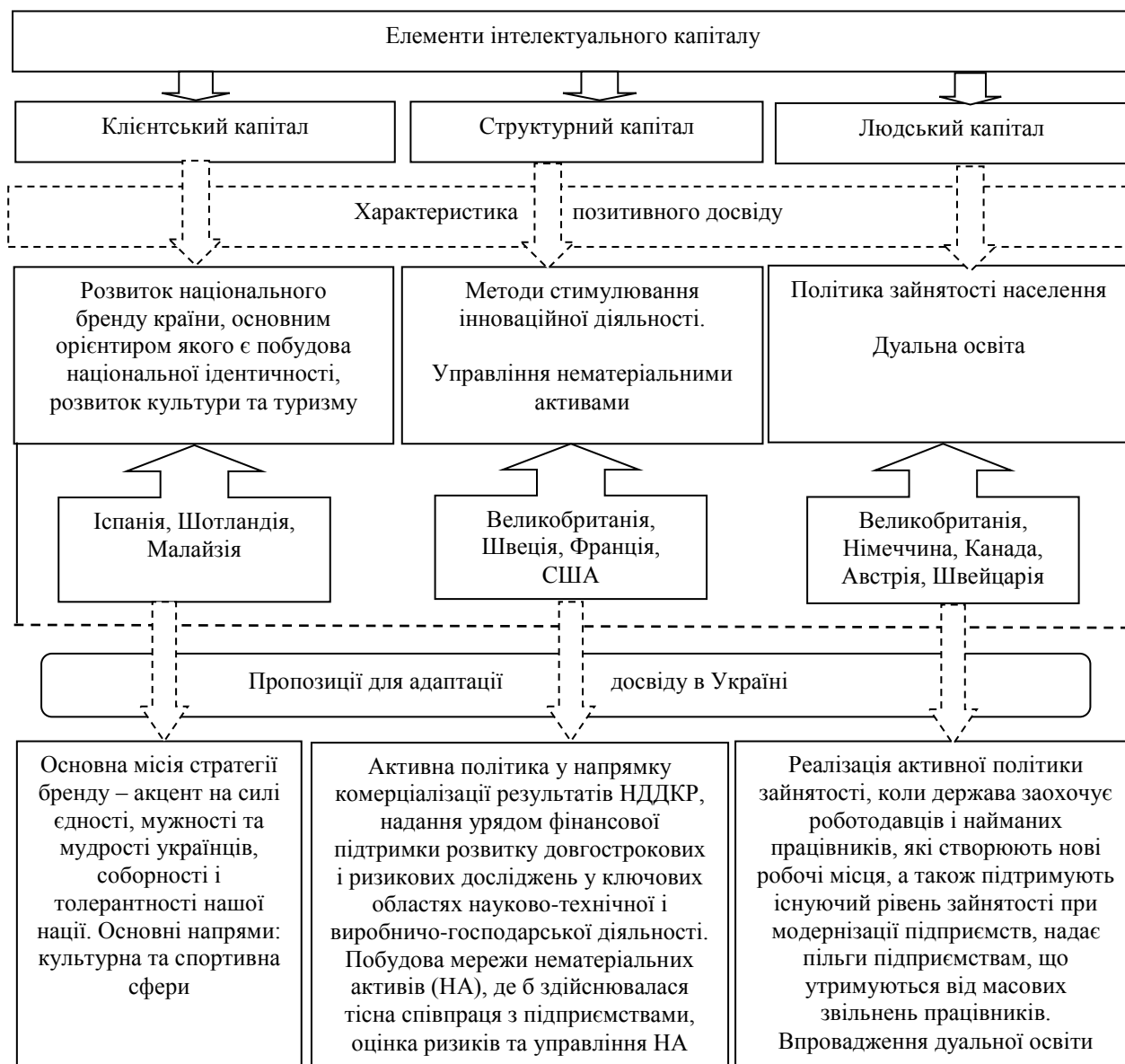
Враховуючи позитивні моменти зарубіжного досвіду управління інтелектуальним капіталом, доцільно

адаптувати найкращі приклади враховуючи специфічні властивості та умови функціонування соціально-економічної системи України. У напрямку розвитку представлених складових елементів інтелектуального капіталу нами запропоновано використання такого світового досвіду: клієнтський капітал (розвиток національного бренду України, шляхом побудови національної ідентичності, стійкий розвиток культури і туризму); структурний капітал (диверсифікація методів щодо стимулювання інноваційно-інвестиційної діяльності й заходів щодо управління нематеріальними активами); людський капітал (дієва політика зайнятості й поширення дуальної освіти). Таким чином, використання світового досвіду потребує чіткої вираженості та коректності, які повинні бути адаптовані до соціально-економічних умов та ментальності України.

**Висновки.** Проведено оцінку і порівняння українських реалій та світових тенденцій, за рівнем розвитку й управління інтелектуальним капіталом на основі конкретних показників: репутація країни (клієнтський капітал); рівень безробіття і зайнятості населення, стан розвитку освіти (людський капітал); результати наукових досліджень та розробок, насамперед, інструментів щодо стимулювання інноваційно-інвестиційної діяльності (структурний капітал). На основі проведеного аналізу оцінено рівень результативності соціально-економічної структури країни й рівень її розвитку. Доведено, що для підвищення результативності управління та розвитку інтелектуального капіталу в Україні, враховуючи зарубіжний досвід, необхідно реалізувати активну політику зайнятості. Особливості такої політики є те, що саме держава мотивує всіх виробників, які формують нові робочі місця, підтримують існуючий рівень зайнятості у процесі модернізації вітчизняного бізнесу, надає пільги суб'єктам господарювання, які утримуються від звільнень працівників.

До основних рекомендацій щодо удосконалення управління інтелектуальним капіталом в Україні запропоновано віднести: у сфері людського капіталу – сприяння підвищення оплати праці фахівцям наукової сфери й покращення матеріально-технічної бази; проведення популяризації науки серед молоді, підвищення рівня соціального захисту науковців, організація стажування за кордоном; у сфері структурного капіталу – налагодження системи стимулювання інноваційно-інвестиційної діяльності; збільшення фінансування наукових досліджень та

розробок; налагодження взаємозв'язку між різними складовими елементами інноваційної системи: наукою, виробництвом та вищою школою; сприяння доступності відповідної інноваційної продукції для різних верств населення; у сфері клієнтського капіталу – організація моніторингу й регулювання питань захисту інтелектуальних прав на власність, визначення штрафних санкцій за порушення прав інтелектуальної власності; становлення сприятливого інвестиційного клімату, підвищення її репутації, а також необхідних умов для організації інноваційного бізнесу.



**Рис. 1. Систематизація світового досвіду управління інтелектуальним капіталом та перспективи його адаптації в Україні**

Джерело: систематизовано авторами на основі [1; 6-8]

**Література:**

1. Столяр О. Розвиток дипломатичної служби в контексті європейського вибору України. *Внутрішні й зовнішні аспекти євроінтеграційної політики України*: матеріали конгресу за міжнар. участю (Київ, 17-18 жовт. 2013 р.) / за заг. ред. Ю.В. Ковбасюка, К. О. Ващенко, І. А. Грицяка, С. В. Загороднюка. Київ: НАДУ, 2013. С. 97-98.
2. Амосов О. Ю., Гавкалова Н. Л. Підготовка кадрів для державної служби як засіб формування інтелектуального капіталу державної служби. 2009. URL : <http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/200902/09aoykdu.pdf>.
3. Марутян Р. Інтелектуальні ресурси державного управління в системі забезпечення державної влади. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України*. 2012. Вип. 1. С. 277-286. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnadu\\_2012\\_1\\_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnadu_2012_1_30).
4. Білоус І. М. Захист прав інтелектуальної власності: український і зарубіжний досвід. *Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Право*. 2016. Вип. 11. С. 20-27. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vmdu\\_pr\\_2016\\_11\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vmdu_pr_2016_11_4).
5. Попело О. В. Інтелектуальний капітал: теоретичний аспект і сучасні тенденції розвитку в Україні. *Економіка і регіон*. 2015. № 2. С. 66-78. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig\\_2015\\_2\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig_2015_2_14).
6. Курило Л. І. Інтелектуальний капітал: теоретичний аспект. *Академія муніципального управління*. 2006. URL : [http://www.rusnauka.com/NIEK\\_2006/Economics/9\\_1\\_7570.doc.htm](http://www.rusnauka.com/NIEK_2006/Economics/9_1_7570.doc.htm).
7. Кісь С. Я. Наукові основи інтелектуалізації діяльності підприємств: дис. докт. ек. наук : 08.00.04. / Кісь С. Я. Івано-Франківськ, 2016. 494 с.
8. Кравчук Н. О. Споживчий капітал як елемент інтелектуального капіталу: сутність та структура. *Ефективна економіка*. 2013. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2199>.

**References:**

1. Stolyar, O. (2013), "Development of diplomatic service in the context of Ukraine's European choice", *Vnutrishni j zovnishni aspekty ievrointehratsijnoi polityky Ukrainy* [Internal and

external aspects of Ukraine's European integration policy], *Materialy konhresu za mizhnarodnoiu uchastiu* [Proceedings of the congress with international participation], National Academy for Public Administration under the President of Ukraine, Kyiv, Ukraine, pp. 97-98.

2. Amosov, O. Yu. and Havkalova, N. L. (2009), "Training for the civil service as a means of forming the intellectual capital of the civil service", retrieved from : <http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/200902/09aoykdu.pdf>.

3. Marutian, R. (2012), "Intellectual resources of public administration in the system of state power", *Zbirnyk naukovykh prats' Natsional'noi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy*, vol. 1, pp. 277-286, retrieved from : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnadu\\_2012\\_1\\_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnadu_2012_1_30).

4. Bilous, I. M. (2016), "Protection of intellectual property rights: Ukrainian and foreign experience", *Visnyk Mariupol'skoho derzhavnoho universytetu. Seriya: Pravo*, vol. 11, pp. 20-27, retrieved from : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vmdu\\_pr\\_2016\\_11\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vmdu_pr_2016_11_4).

5. Popelo, O. V. (2015), "Intellectual capital: theoretical aspect and current trends in Ukraine", *Ekonomika i rehion*, vol. 2, pp. 66-78, retrieved from : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig\\_2015\\_2\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig_2015_2_14).

6. Kurylo, L. I. (2006), "Intellectual capital: theoretical aspect", *Akademiia munitsypal'noho upravlinnia*, vol. 9, retrieved from : [http://www.rusnauka.com/NIEK\\_2006/Economics/9\\_1\\_7570.doc.htm](http://www.rusnauka.com/NIEK_2006/Economics/9_1_7570.doc.htm).

7. Kis', S. Ya. (2016), "Scientific bases of intellectualization of activity of the enterprises", Abstract of Dock. Dissertation, Economics, Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, Ivano-Frankivsk, Ukraine.

8. Kravchuk, N. O. (2013), "Consumer capital as an element of intellectual capital: essence and structure", *Efektivna ekonomika*, vol. 7, retrieved from : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2199>.

**Стаття надійшла до редакції 12.10.2020 р.**



## ***Розділ 6. Менеджмент та маркетинг***

**УДК 37 (477)**

**DOI: 10.31732/2663-2209-2020-59-97-112**

### **НАПРЯМИ РЕФОРМУВАННЯ ВИЩОЇ ОСВІТИ В ЛІВІЇ**

***Абдалхард Али***

*аспірант, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, вул. Табірна, 30-32, 03113, Україна, тел.: (044)-455-5707, e-mail: aalzentani@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9375-4930>*

### **UNIVERSITY GOVERNANCE. ENTRANCE FOR HIGHER EDUCATION REFORM**

***Abdalqhadr Ali***

*postgraduate student, "KROK" University, Kyiv, st. Tabirna, 30-32, 03113, Ukraine; tel.: (044)-455-5707, e-mail: aalzentani@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9375-4930>*

**Анотація.** *Управління університетом розглядається як один із сучасних методів управління, що використовується університетами для реформування вищої освіти. Останній має на меті покращити якість своїх послуг, де зацікавленість у прийнятті університетського управління зростає після еволюції прийнятих освітніх систем та розробки критеріїв міжнародного рейтингу університетів. Проблема якості освіти справедливо пов'язується з розвитком інформаційного суспільства, в якому випереджальний розвиток суспільного інтелекту та системи освіти стають вирішальним чинником поступу людства. Інформація за цих умов набуває найбільшої цінності та є стратегічним продуктом держав. Усвідомлюючи важливість володіння якісною освітою, більшість країн світу оголошує цю проблему національним пріоритетом і передумовою власної національної безпеки. Освіта і наука, впливаючи на всі без винятку форми організації макросоціальної системи, на всі її структурні елементи, є універсальним фактором модернізації країни, її технологічної, військової, екологічної й аксіологічної безпеки. Не випадково показники освітньої та науково-інноваційної політики в міжнародній практиці вже давно введені в систему параметрів національної безпеки. Якість освіти – це багатовимірний модель соціальних норм і вимог до особистості, освітнього середовища, в якому відбувається її розвиток, та системи освіти, яка реалізує їх на всіх етапах навчання людини. Якість освіти оцінюється, по-перше, як суспільний ідеал освіченості людини; по-друге, як результат її навчальної діяльності; і по-третє, як критерій ефективності функціонування освітньої системи. Ця робота має на меті представити теоретичні основи управління університетом, висвітливши деякі враження країн, які першими застосували цей метод. Також йдеться про загальну кількість перешкод, з якими стикаються університети при застосуванні управління, а також про шляхи активізації цього методу в майбутньому. Дослідження рекомендувало не існувати єдиної моделі управління, яка була б дійсною для всіх університетів, і саме тому кожен університет повинен вибрати найбільш підходящу для нього модель, одночасно створюючи для неї відповідне середовище, щоб забезпечити свою ефективність у досягненні поставлених цілей.*

**Ключові слова:** *університетське управління; вища освіта; якість; університетський досвід управління.*

*Формули: 0; рис.: 3; табл.: 0; бібл.: 20.*

**Annotation.** *The University governance considered as one among the modern management methods that used by universities for reform of higher education. The latter aims to improve the quality of its services, where interests has increased in adopting university governance after the evolution of the adopted educational systems and the development in International University Rankings criteria. The problem of the quality of education is rightly associated with the development of the information society, in which the advanced development of public intelligence and the education system are becoming a decisive factor in the progress of mankind. Under these conditions, information acquires the greatest value and is a strategic product of states. Realizing the importance of having a quality education, most countries around the world declare this problem a national priority and a prerequisite for their own national security. Education and science, influencing all forms of organization of the macrosocial system without exception, all its structural elements, is a universal factor in the modernization of the country, its technological, military, environmental and axiological security. It is no coincidence that indicators of education and research and innovation policy in international practice have long been introduced into the system of national security parameters. The quality of education is a multidimensional model of social norms and requirements for the individual, the educational*

*environment in which it develops, and the education system that implements them at all stages of human learning. The quality of education is assessed, first, as a social ideal of human education; secondly, as a result of her educational activities; and thirdly, as a criterion for the effectiveness of the educational system. This paper aims at presenting the theoretical framework of the university governance, highlighting some experiences of countries as being the first who applied this method. Also, it refers to the total of obstacles that faced universities when applying the governance, as well as the ways to activate this method in future. The study recommended that there is no single model of governance that is valid for all universities, and that is why every university must choose the most appropriate model for it while creating the appropriate environment for it, to ensure its effectiveness in achieving the assigned goals.*

**Key words:** university governance; higher education; the quality; university experiences in governance.  
*Formulas: 0; fig.: 3; tabl.: 0; bibl.: 20.*

**Introduction.** University administration plays an important role in meeting the needs of society by contributing to the economic, social, administrative and political development processes, in order to achieve progress and development in all aspects of life. Despite this, universities face many challenges and pressures such as the lack of compatibility between their programs and the requirements of the constantly changing labor market and this is what has cast a shadow. On the quality and effectiveness of university performance, as well as the contribution to increasing the number of graduates and thus increasing unemployment rates.

This required the necessity of reforming higher education through the awareness of education leaders, especially university leaders, of the controls, rules and mechanisms that govern the conduct of university activity in order to raise its scientific level. Therefore, university governance is considered one of the modern administrative methods and among the options available to the university to apply it in order to make correct decisions related to it, for improving the quality of university services, as well as its outputs (graduates), to compete in the higher education environment to improve its classification and reach advanced international rankings, and this method has been adopted by many universities, including : American and French universities, German and Chinese universities, as well as Canadian.

In return for that Universities are to create the appropriate environment to activate the methods of applying this method in order to face all obstacles and reach the required results.

Perhaps this topic is becoming increasingly important as the demand for higher education continues to grow, and the higher education

institutions of education as beneficiaries of public funds, faces new pressure to be more efficient and responsive to the requirements of society and the labour market. Necessitating the trend towards greater transparency and public accountability to develop a parallel move toward more autonomy. And ensure that education systems are managed effectively.

The interest in university governance and reforming their systems flourished within the OECD countries, and flourished within European countries, and achieved results that made it generalize to most universities in the developed world as well.

Universities are developed and renewed institutions according to the surrounding conditions, and they should not remain subject to practices and rigid systems that suffer And refuse concepts of renewal, development and Keep pace with development.

Based on the above, The study problem can be formulated as follows :

To what extent university governance contribute to higher education reform? What are all the obstacles that stand in the way to achieve that?

**Literature review.** A thorough study of various aspects of the development of higher education is contained in the works of V.P. Andrushchenka, V.B. Averianova, A.M. Aleksiuca, V.I. Bondaria, V.Yu. Bykova, B.A. Haievskoho, I.A. Ziaziuna, L.M. Karamushky, V.M. Kniazieva, K.V. Korsaka, S.V. Krysiuka, V.I. Luhovoho, V.K. Maiborody, V.I. Maslova, P.I. Nadolishnoho, N.R. Nyzhnyk, N.H. Nykalo, V.S. Pikelnoi, N.H. Protasovoi, V.A. Rebkala, I.V. Rozputenka, V.A. Skurativskoho.

**Aims.** Aim of article is to clarify the concept of governance in terms of its inception, concept, principles and stages of implementation. Shedding light on the implementation mechanisms of governance in universities. Clarify the relationship between governance and the development of administrative performance.

Presenting the important experiences of governance in some universities, taking advantage of the most prominent examples of successful university governance systems at the global level.

Identify the various obstacles that universities face when implementing of governance, methods of dealing with these obstacles.

**Results.** Studying the concept of governance and understanding all the theoretical aspects will contribute to development of educational systems to make improvements in universities and reinforcement their mission, as well as benefit from the international experiences of universities in this field.

Also, the importance of this study is try provides a proposed theoretical framework for application of governance as a mechanism for developing the administrative performance of universities by use of successful systems models at the global level, to produce outputs that commensurate with the knowledge

society, and to achieve a knowledge and scientific economy that advances society, to achieve justice, transparency, integrity and optimal investment in order to strengthen the economy. In addition, this study may benefit the University leaders interested in developing their administrative performance and decision-makers.

In order to achieve the aforementioned objectives, we have relied in our study on the descriptive and analytical method of presenting and analyzing the literature and studies in the field of study.

It has been dealt with through the following elements:

What is university governance?

University governance: principles, stages of implementation, and models.

Experiences of international universities in the field of governance.

Obstacles to implementing university governance and ways to overcome them.

2- What is university governance?

Before discussing the various concepts related to university governance, it is worthwhile to provide a definition of governance in institutions and the importance achieved by it, this is what contributed to the development of the uses of this concept to other institutions, including universities.

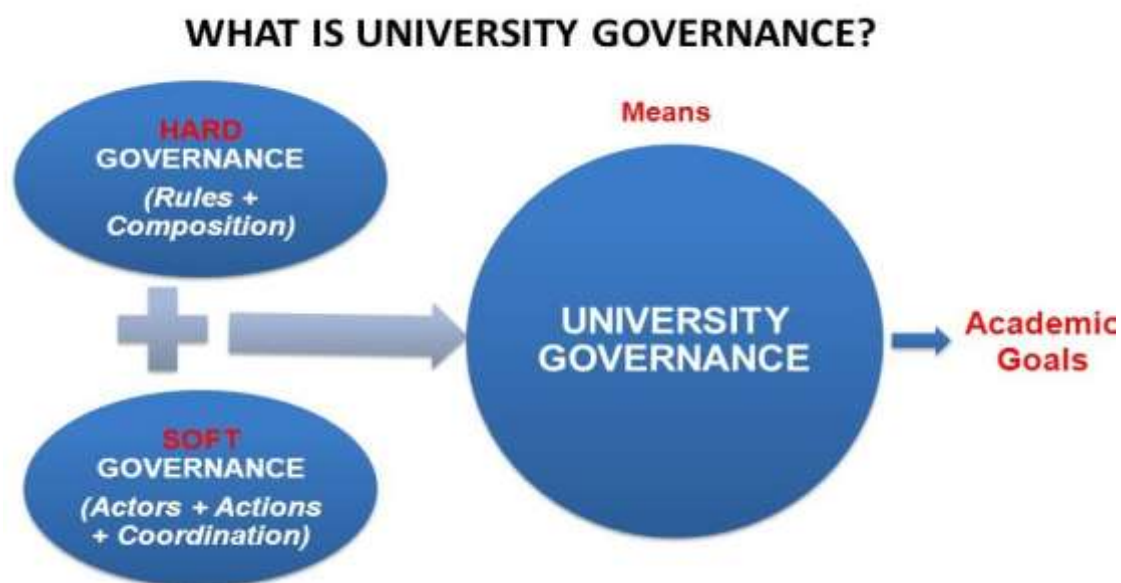


Figure 1. What is university governance

(Cadbury Committee, 1992) defined it as: "It is the method that achieves a balance between economic and social objectives on the one hand and between individual and common goals on the other hand. In other words, the corporate governance framework encourages the effective use of resources, and also urges the provision of accountability and accountability systems for managing These resources, and the aim of that is to bring as close as possible between the interests of individuals, institutions and society", which means that governance seeks to achieve the goals of all parties related to it on the one hand, and to ensure the effective use of resources by providing an effective system that ensures accountability and accountability for the resources available on the one hand Other.

The International Finance Corporation (IFC) defined it as: "The structures and processes that guide management of Institutions and achieving control over them" (Al-Qarni, 2010), here governance was defined by being a system for managing institutions, which is a narrow concept because it did not clarify the various relationships of the institution with the parties, whether internal or external.

The Canadian Agency for Human Development (ACDI) defined it as: "It includes values, standards, processes, people And institutions through which they try to achieve common goals, make decisions, generate authority, legitimacy and exercise power" (Lacroix and Pier-Olivier, 2012).

And from it, it can be defined as: the method that seeks to achieve the various goals of stakeholders (Internal and external) with the institution, through the efficient use of available resources in light of respect for values and rules, and the provision of effective accounting and accountability systems that ensure correct decisions.

Governance seeks to raise the efficiency of the performance of institutions and work to put in place systems to achieve this and prevent Conflict of interests between all relevant parties, so it is evident that corporate governance is of great importance.

### 2.1.2 Importance of Corporate Governance:

Reducing the risks related to financial and administrative corruption in institutions.

Raising the performance levels of institutions and the consequent advancement of development and economic progress in the countries to which the institutions belong.

Attracting foreign investments and encouraging local capital to invest in national projects.

Increasing the ability of national institutions to compete internationally and open new markets for them.

Corporate governance rules provide the organizational framework through which institutions can define their goals and how to achieve them.

Transparency, accuracy and clarity in financial statements issued by institutions and the consequent increase in investor confidence and dependence on them in making decisions (Soliman, 2008).

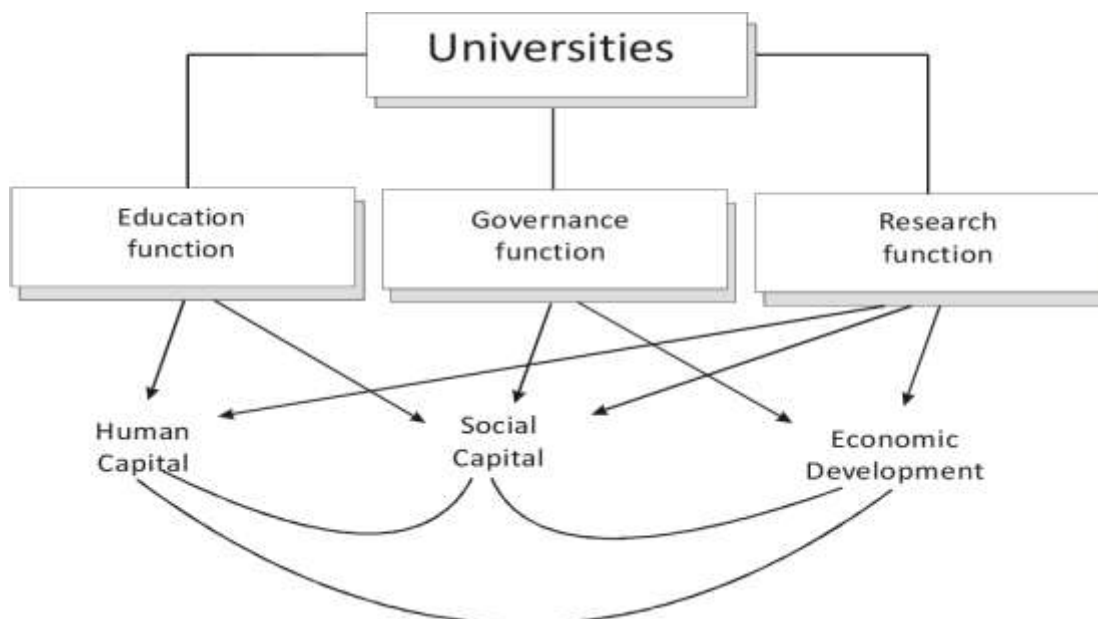
Likewise, governance also seeks to:

- The application of governance rules gives institutions greater access to the necessary financing, reduces capital costs, and achieves better performance and satisfactory treatment for different categories of stakeholders.

- The good application of corporate governance mechanisms is one of the possible solutions to solve the agency problem and reduce its costs.

- Providing protection for stakeholders and preserving the rights of shareholders, especially the minority.

- Corporate governance seeks to raise the efficiency of the performance of institutions and work to develop systems to achieve this and prevent conflicts of interest between all relevant parties, so it is evident that corporate governance is of great importance. This is what contributed to the call for adopting governance in other institutions, including universities, in order to correct imbalances in the higher education system.



**Figure 2. The importance of university governance**

Governance has become a very important issue in the field of higher education, due to the changes it has faced in recent years, and we mention the following:

- In light of the rapid development the world is witnessing as a result of the communications and information revolution, it has contributed to the growing importance of science and technology as one of the important factors affecting the achievement of economic and social development, and in the context of the transition to a "knowledge economy", this in turn contributed to the expansion of the research role of universities in many countries of the world. Through the unprecedented diversity of higher education institutions and their academic and administrative structure.

- The emergence of new producers of educational services, and an increase in the academic mobility of students and faculty.

- The emergence of two major global trends expected to affect the future course of economic and social development and the level of human well-being, namely the globalization of education and scientific research and the internationalization of its activities. (Serageldin , 2009).

On the other hand, the following reasons can be added:

- New methods of education and training that are more flexible, such as:

distance education, e-learning, and then developing them.

- The increasing international style or character of higher education.

- Research, innovation and utilization of knowledge production: Higher education institutions make a significant contribution to research and innovation through the creation of new knowledge through scientific and technological research and the training of skilled workers through educational missions.

- The new classification of universities: which includes the following criteria: Talent concentration, adequate funding and appropriate governance, which increases the pressure on the university administration. (Hénard, Mitterle , 2008 )

The growing interest in university governance has contributed to the emergence of several definitions, each according to his point of view, and this will be indicated in the next element.

Many researchers have dealt with the concept of university governance, each according to his own point of view, and as a result it Many definitions has emerged, below are a number of them:

Khaled Khamis Al-Sir (2013) defined it as: "The application of quality and excellence standards and systems that govern the performance of higher education institutions, in order to achieve integrity of trends, correct behavior, integrity of behavior, and to ensure

the achievement of transparency, accountability and participation by all parties, and give precedence to the institution's interest over individual interests, thus leading to Developing the performance of institutions and protecting the interests of all participants directly and indirectly related to them”.

Through this definition, it is clear that university governance is based on the extent to which quality and excellence systems are applied, following methods of accountability, transparency, participation and giving priority to the interest of the institution over the individual interest, which leads to the development of institutional performance.

Ismail Saleh Al-Farra (2013) defined it as: “the rational exercise of the powers of university administration and the decision-making process by relying on laws, standards and rules that define the relationship between the management of the university institution on the one hand and the stakeholders or parties associated with the university institution on the other hand”.

Which means that university governance is based on respecting the laws and rules that govern relations with all stakeholders, through good practice in order to make good decisions.

While Manal El-Arini (2014) defines it as: “the ability of universities to achieve their goals, with a high level of quality, and to improve their performance by following effective plans and appropriate methods through rational management”.

Here, has defined as pursuit of universities to achieve their goals with high quality by following plans. without clarifying the nature of those goals, without clarifying the nature of relations with the community institutions.

The two writers Considine and Marginson (2015) defined it as: “Determine a system within universities, decision-making systems, resource allocation, tasks and objectives, models of authority and its hierarchy, and the university's relationship with other academic institutions, the business sector and society.” Through this definition, we find that university governance is a system consisting of Inputs and outputs and the relationship between them.

Samir Bara and Salama Al-Imam (2017) define it as: “The group of methods that the university uses to manage its institution and to define and implement its objectives, at all levels, whether at the academic, functional or financial level, and the most important of these methods are: transparency, accountability, control, response, independence, justice, Strategic vision and effectiveness.”

Here, university governance has defined as a set of mechanisms by which universities are managed in light of the application of transparency, accountability, independence and others, which are among the basic principles of university governance.

Wyite, Gayle (2004) defined it as: "the structure and process for formal decision-making across issues of importance to the university's internal and external stakeholders."

Through the foregoing, university governance can be defined as: the method by which universities can direct and manage their activities in a way that ensures achieving quality and excellence in performance by following effective plans and methods in order to achieve their goals, with the need for the participation of all parties or participants related to the university who are members Faculty and staff in the processes of reforming teaching programs, the decision-making process, while providing the appropriate organizational structure according to the changes in the university environment in light of the availability of mechanisms of transparency, accountability, independence and effectiveness.

Good university governance practice needs to provide the necessary elements, which can be identified as follows :

- Systems and procedures to provide opportunities for student participation, and to provide information related to decisions that affect their interests.

- A system that defines councils and committees at their various levels (universities, colleges, departments, units), and includes written policies and clearly defines the roles of these committees and

councils, while making these policies available to all.

- Multiple written documents and guides explaining the structures of these councils and committees, their composition, duties, responsibilities, powers, procedures and criteria for selecting their members, accountability systems for policies and decisions they make.

- Availability of scientific backgrounds and practical experiences related to university education in the members of councils and committees, with the availability of all required information about them.

- Relying on a self-managed team work style far from the presidency.

- Update information of old members regarding changes in the mission, goals, programs and plans of universities and colleges.

- Specific systems and procedures for periodic and continuous evaluation of the effectiveness of these councils ( Farouk Jaafar,2011).

Availability of the previous elements efficiently and effectively by universities is a necessary element to ensure the importance of implementing governance in universities.

Governance is of great importance in universities, because it provides the organizational structure, through which universities 'goals are achieved, defining means for achieving those goals and monitoring performance. can be determined its importance in university management as follows :

- University governance contributes to creating independent institutions that have boards and governing bodies responsible for determining the strategic direction for manage university and ensuring the effectiveness of management.

- Helping universities achieve their goals in the best possible way, by uncovering deficiencies in performance and weak outputs.

- Ensure a balance between long-term strategic responsibilities and short-term operational responsibilities.

- Governance helps in enhancing competitiveness, avoiding administrative and financial corruption for universities, and

ensuring their resources and the best investment for them.

- It guarantees the rights and interests of employees of the administrative and academic bodies without discrimination.

- Governance is a system of monitoring and self-supervision, which leads to the proper legal application of legislation, and thus good management and ensuring the rights of workers, thus achieving community satisfaction with universities and their performance.

- Assisting the university administration in formulating and building a sound strategy and ensuring effective decisions are taken that lead to efficient performance.

- Avoid any risks or conflicts within the university that impede the quality of performance.

- Improving educational and administrative practices in the university institution, and achieving fairness, integrity and transparency in all university dealings.

- Separation between organizational and administrative ownership and performance oversight. ( manal, 2014).

University governance is based on a set of principles that support and as a guide to implement its stages Effectively, whether in private or public universities, so each university must choose the appropriate governance model for it, Depending on their nature.

University governance is based on a set of principles as shown in the figure 3.

Governance needs a set of foundations and components to support the implementation of its specific basic rules and principles, such as the rules of supervision and control over policies, procedures and decisions set by university leaders, and the most important of these are:

- The existence of full conviction in the university departments of governance and acceptance of the rules and principles of supervision and control, and this conviction is important and essential.

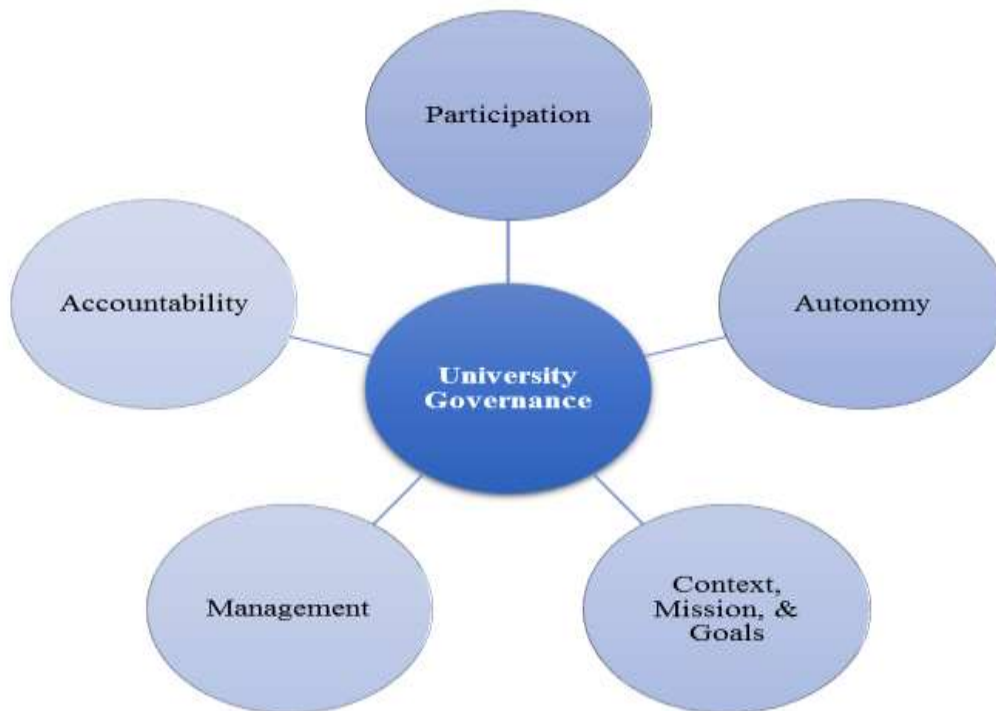
- The existence of trust between different groups in universities, such as management to employees.



- Clarity of legislation, policies, rules and principles of governance, as clarity is very important to facilitate the application of the specific rules and principles.
- The clarity of the possibility of applying the governance mechanisms in order to reach accurate and clear results.
- The existence of an advanced communication system and modern technologies to facilitate the required

communication in the field of scientific research.

- Defining effective policies and procedures that include guidance and counseling, and identifying negative and positive attitudes.
- Selection of university leaderships based on competence, experience and university qualification.



**Figure 3. University Governance Principles**

The conviction of the principles of governance and the availability of implementation elements in universities, makes universities Careful to implement well the stages of governance.

The application of governance in universities depends on several sequential and interrelated stages among them :

1. Stage of the definition of governance : It is the first stage of the stages of governance, where the governance system is presented and explained as a culture and as a management method that must be adhered to, clarifying the nature of governance, its features and aspects, defining the dimensions, special concepts, tools and methods.

2. The stage of building the basic structure of governance: Governance needs a strong infrastructure capable of absorbing its

movement and able to interact with its variables.

3. The stage of work of a standard and timetable program for governance: Governance needs a specific timetable for work and tasks, in order to follow up the rate of progress in implementing university governance, and to identify obstacles and difficulties.

4. The stage of implementing governance: which is the stage of real tests, and measuring the extent preparation and wish of The participants in the application of governance, as implementation requires a number of practices such as independence of authority, transparency, accountability and responsibility, equality, and studying and analyzing them to identify weaknesses in implementation.



5. The stage of monitoring and developing governance: It is considered one of the most important stages, in which the good implementation of all previous phases is ensured and confirmed, through internal and external oversight and reviews and auditing of the mechanisms for implementing procedures and administrative processes.

In order to ensure the good implementation of these stages, there must be supportive committees such as: the Audit Committee, the Finance Committee, the Human Resources Committee, the Judgment and Ethics Committee, and the Social Responsibility Committee. (Al-Farra, 2013), (Manal, 2014).

Clark is the first to develop the model of governance in education in 1983, as he placed the university within the boundaries of a triangle, in which there is an influence of three critical dimensions which are the university education system, the strength of state power, market power and the academic minority.

Clark's model was developed on the basis of other recent studies, the most important is study by Trakman .

Trakman (2008) has studied governance models in American, British , Australian universities And the European model, proposing four clear models of governance, which are: the academic model, the corporates model, the trustees model and the stakeholder model.

Firstly. Academic Governance Model : which sees strength on the side of the academic staff and is based on the strong influence of academics and governing councils. these models based on the assumption that universities should be under to the government of academic staff.

There are several approaches to adopting such an approach. For example: by granting decision-making powers to an academic council or by having effective representation of academic staff in governing councils, or by appointing a prominent academic as president or official in the institution.

In academic governance, academic staff have the largest representation and opinion in the university administration

And define her message. The most common classic example of this model is the University of Oxford, where academic staff explicitly rejected any form of corporate governance.

Secondly. Corporate governance model: It is the most common and widespread in universities and often consists of smaller boards of governors or trustees in addition to executive staff with financial and administrative responsibilities.

On the other hand, corporate governance has emerged as a response to the financial crises and the need of universities to manage their finances in a more responsible manner. This model prevails in Australia and the United States

And the United Kingdom, and it came into being in response to the need to improve university management.

The corporate governance model is based on the application of corporate methods such as financial accountability,

Thus it will help improve results. This form indicates that the university president is a professional company director, not just an academic.

Third. trustees governance model : which differs from other types of governance, it is based on clarity and accuracy in the board of directors, the model of governance through trustees gives management powers through a board of trustees that unelected members within the institution, they represent various stakeholders.

Fourthly. the stakeholder model: It depends on the definition of stakeholders that should be within the university governance system, to protect a balanced system for all important interests. where Governance is entrusted to a wide group of stakeholders, including students, academic staff, Graduates , corporate organizations, government, and the local community.

The mixed model of governance : which consist of the four previous models and not one clear model. (World Bank, P. 03, 2102 ), (Trakman 2008, P63).

France is one of the oldest countries in which universities are embracing, as France is the oldest university in the year 1200 AD.

Universities are institutions of a scientific and cultural nature and are based on three principles:

1. Independence: It is three types, the administrative independence and it is managed by a board of directors and led by a director, the educational independence that defines educational programs and methods for evaluating of the students, the financial independence that determines the budget from private financial resources and also through government support.

2. Participation: where educational institutions are managed by a democratic way, with the participation of employees, students and outside personalities.

3. Multidisciplinary: where several specializations are combined in one path.

University governance has developed in France and has a scientific, cultural and professional character, then that higher schools, institutes, educational and research units, laboratories and research centres have adopted it, became based on two main axes.

It is divided into three sides as follow :

1. Regulatory and supervisory bodies, which is the mission of the Ministry of Education and Higher Education and Scientific Research, the Ministry sets government policies To ensure the development of education and ensure that everyone has the opportunity to learn. With regard to oversight, implementation carried out by the Ministry's General Control Authority.

2. Advisory bodies, represented by the National Council for Higher Education and Scientific Research, which consists of university administrators, faculty members, researchers and students of higher education, in addition to the Minister of Education, Higher Education and Scientific Research. The government consults the Council in everything related to higher education, considers disciplinary rulings issued by higher education institutions.

3. Evaluation and correction Bodies : It is implemented by the Commission for Scientific Research and Evaluation of Higher Education, it is an independent administrative body that evaluates the educational and

research process in higher education and issues periodic reports about the evaluation results.

Also within the external governance axis there are :

- The Committee of Heads of Educational Institutions: It represents and cares for the interests of higher education at the ministry, the members of this conference or committee consist of directors of universities, French institutes and schools.

- University Directors Committee: It represents and cares for the interests of universities (Al-Farra,2013).

- Implementation of internal governance through four main bodies, namely :

1 .University President: He represents the university and possesses the executive powers at the university and he is chosen by election.

2. Board of Directors: includes faculty members and researchers and also includes external personalities, at least a director of a company or an active person in the social or economic field, one or two members of the local authorities, members of staff, administrators, technicians and students. Agreements signed by the university president.

It consists of the President of the University, the Scientific Research Committee, the Rehabilitation Committee, and the Scientific Research Committee that distributes the budget allocated to scientific research in accordance with what was approved by the Board of Directors. As for the Rehabilitation Committee, it is considered an advisory body on academic programs and everything related to university life, disciplinary issues, and employment. Its president and deputy are university students, and they are chosen by election. .

Its director is appointed by nomination by the university president and by a decision of the Minister of Education and the Minister of Finance, and he performs administrative and financial tasks under the supervision of the university president. (Al-Farra,2013).

The experience of the United Kingdom in university governance is one of the most important current experiences, as it has a declared system for applying the principles of

university governance, this has clearly contributed to the British higher education institutions reaching advanced positions in the international rankings of universities.

The system contains multiple councils and committees that coordinate between universities, carry out several tasks including determining the proportions and numbers of students at each university stage and in certain specializations, for determine government's contribution to the budget of universities .

These councils are considered independent and not follow the instructions of the Ministry of Education. Most of them receive annual aid from public funds, they are distinguished by transparency, accountability , responsibility, and adhere to certain values.

The government may appoint heads for these bodies or nominate a number of presidents for these bodies. For example:

1. The United Kingdom Universities Organization: It is a body that includes all university directors and some colleges of higher education that are not associated with universities, the specialization of this organization is to shape the future of higher education and influence its orientations.

2. Quality Assurance organism: This body ensures the quality and efficiency of education that provided by universities, monitors the extent of universities 'commitment to the values and objectives of education and the teaching and training they provide. also it issues the general framework for qualifications in higher education.

3. Higher Education Funding body: which has branches in all the provinces of the United Kingdom, these councils that work to direct government funding for research according to motivational policies and to evaluate or correct the performance of universities in terms of research.

4. The Higher Education Statistics body : It has the right to suspend financial dues of universities or educational institutions if the educational institutions do not provide all the necessary information related to the specified specifications.

5. Academic Recognition and Information Centre: It evaluates the British academic degrees and facilitates a mechanism for

graduates to deal with their universities through communication with international higher education institutions.

6. Higher Education Academy: it works to develop education and train faculty members, and establish frameworks for higher education practice.

7. Leadership institution in Higher Education: It develops programs and courses to train leaders at all levels of higher education to develop and standardize skills in all higher education institutions.

The United States is one of the first countries at the world that sought to implement governance in universities with the aim of developing and improving the administrative methods used in organizing university work, activating university education control systems, ensuring a good level of university performance, supporting participatory university decisions, and supporting decentralization and self-management. For universities, the governance system in U.S. higher education is governed under two main umbrellas :

Firstly. The American Education management: It consists of units that represent the Ministry of Education, Each unit is responsible for a part of the educational process in higher education and general and professional . It is also responsible for setting financial support policies for education and distributing , monitoring and following disbursement of the money, collecting data on American universities and colleges and Follow up its academic and research production.

The second. Accreditation Council of Higher Education: this Council Provides accreditation certificates to higher education institutions through which universities obtain financial support from the ministry.

As for the management of most universities, it is represented in a higher council that represents the supreme authority, whose name differs from one university to another, sometimes it is known as the board of trustees or the council of trustees or supervisors. The state governor chooses some members of the council and some members by election. The council includes a number of

important The state level to which the university belongs, such as the mayor of the state, some members of legislative and supervisory councils or owners of capital, businessmen and people of high social and religious standing, in addition to the university president and current prominent students who graduated before and achieved great achievements, The length of time that members spend on these councils varies according to the universities' internal regulations.

American university councils appoint the administrative directors at the university and define their responsibilities, approve the nomination of department heads, watching the university's commitment whence its vision and achieve its mission and goals, supervise the university's financial status, follow up the provision of the necessary funds for the university, and watching the methods of funds disbursement.

As for the academic aspects, there are other councils are responsible for those tasks and follow-up The academic aspects of the university, such as the University Council and the Council of Deans, these councils are an integrated administrative and academic and technical body that deals with the academic affairs of the colleges and departments and scientific centres in the university, and also works to facilitate what is known as the facts of the daily life of universities. Research and other scientific activities such as distance education, continuing education for graduates and professionals, and education in educational units outside the country.

Finely, councils of Universities or councils of deans and similar councils represent all members of the university community and reflect the relative balance of each of the groups participating in the university.

In general, university councils, the board of trustees, the council of deans, or similar councils are formed either by election or appointment from senior officials in the university's administrative apparatus, and decisions are usually made by voting.

In many American universities, these councils supervise the management of all

academic unit affairs, student affairs, scientific research activities, and other social, sports and cultural activities that students practice, attract faculty members, campus planning, security and safety affairs and collect financial donations for the university. (Centre for Research and Studies in Higher Education,2015)

China it considered the largest academic community at the world, with more than 30 million students studying in Chinese universities and colleges, which number more than 2,600 higher education institutions that offering bachelors, masters and doctoral degrees. The Ministry of Education in China plays an active and vital role in supervising, monitoring and implementing government regulations on affairs related to higher education in China, which in turn has played a strategic role in economic growth, scientific progress and social development in China, seeks to achieve the following goals :

- setting strategies, policies and plans and relevant laws and regulations for Education reform and development and overseeing implementation.

- Directing the development and reform of higher education, deepening and consolidating the administrative system of universities under the direct supervision of the Ministry of Education, establishing, modifying, renaming and abolishing higher education institutions.

- manage the national examination for admission to universities, and managing records for students' enrolment in universities.

- Planning and directing the research of higher education institutions in natural sciences, philosophy and social sciences, developing the national innovation system in science and technology, enhancing integration between the scientific research sector and industry. Therefore, universities in China have become a major destination for international students.

In 2012, universities in China achieved the first place in attracting foreign students in Asia, and ranked third at the world level.

the universities in China are divided into several categories : universities which supervised by the Ministry of Industry and

Labor, universities that managed by provinces and other universities which supervised by autonomous regions and the latter category of universities that supervised by the municipal government in addition to private universities.

As for higher education in China, it has undergone to many reforms that have had an important role in increasing powers of Universities and colleges in China, especially in academic and administrative and research affairs, including :

- Providing opportunities for universities and colleges to choose their educational plans and curricula.

- Giving to universities and colleges more powers to accept projects and cooperate with scientific research and technical development institutions by establishing an independent scientific entity that cares about teaching, scientific research and industrial production.

- Granting appointment powers and exemption to university agents, deans, and other academic and administrative positions.

- Taking full responsibility for distributing capital in a consultative manner in university projects, managing the annual budget allocated by the state, and delegating authority to universities for the development of international exchange.

- The Chinese government also retains the powers to appoint senior positions in universities and members of the higher councils of Chinese universities, and the Ministry of Education in China is the entity responsible for supervising universities by following up the rules and regulations of higher education institutions. (Centre for Research and Studies in Higher Education, 2015).

The main problem regarding the implementation of governance in universities revolves around reconciling two basic requirements, namely university independence that academics demand, and public accountability demanded by the government. There are two levels of accountability:

First: Accountability before the government, as the university is part of state institutions, so the state usually grants financial funding to universities and also

grants them the mandate to carry out their activities.

Second: The other level is accountability to society, because all universities are private or public, so society maintains and supports them with the need to respond to social needs and demands.( Naguib and others, 2012).

This problem is not the only obstacle to implementing university governance, but there are many obstacles, which are:

- The cultural and scientific climate prevailing in society: represented in the negative culture acquired from the community that is transmitted with the student to the university, such as not discussing decisions or participating, but we must implement them, which led to a culture of reluctance or negativity and lack of confidence in the possibility of change in its various forms. In other words, the student has no right to object to the views of a faculty member, whether at the level of public discussions or at the level of teaching curricula, which kills the creativity within the student. The same method is applied on the relationship between professor and higher administrative levels regarding promotions or Evaluating to his scientific output, which leads to considering that the university is a bureaucratic institution, everyone who is lower in the administrative hierarchy has no right to discuss the decisions of higher levels.

- General political climate : The general political climate that prevails in the country affects the capabilities and opinions of the university family, which leads to frustration and doubts about the ability to effect change. In addition to the absence of democracy in the student union elections, whose mission is to defend the rights of students, but in reality they serve their own interests and the interests of political parties affiliated with them, as is the case for professors' unions whose goals may turn into personal interests.

- The current legal system : the laws are not compatible with developments in universities, meaning that higher education requires its own laws and regulations.

- University management method : The main problem with university administration is the method of selecting members of the

university Teaching and leaderships in general, from the president of the university to the deans of the faculties to the heads of the departments ... etc., all of them are appointed by administrative and executive authorities, and not by election, which is reflected in the degree of their independence to confront the executive authority and the independence of each of them in the face of President of the Supreme Council, which will directly hinder the possibility of implementing university governance, which requires setting standards for evaluating university leaders and measuring their performance.

- The idea of students' evaluation to the academic performance of faculty members: this idea is completely absent in most universities, unlike some universities such as: American universities, which consider that students' evaluation to a faculty member is one of the criteria for a professor's continuing work in the academic field, It is also related to promotions And grants.

Governance is a new method of management, supervision and follow-up, and it aims to improve administrative performance Academic, and university governance presupposes the ability to set goals, reach correct decisions, and ensure acceptance of these decisions and the ability to implement them. This requires an equal distribution of responsibilities between the authority and the university.

Achieving good governance in universities requires reducing central intervention and redistributing Responsibilities between the central authority and universities so that universities can build their capabilities in the field of self-management. Giving universities greater powers in the areas of administrative management and future planning, the means for independent work and for the university to become a center for decision and guidance will improve its performance and support its capabilities to rise to the level of universities in developed countries. With the need to focus on accountability mechanisms, this requires the following:

- Establishing legislation and laws that establish universities as independent and self-governing entities.

- Reducing state control over some administrative jobs, and transferring responsibility to universities, for example the decision to appoint the president and members of the Council.

- Establishing separate bodies in the public sector to carry out financial control functions or to provide services.

- Adopting financing methods that give universities more freedoms and encouraging them to develop new sources of income.

- Establishing external agencies to control the quality in universities.

- Developing new forms of accountability by preparing performance reports, and results on achieving specific national goals, granting higher education institutions autonomy while ensuring that universities respond to the requirements of the state and society. (Sheng Lee, Ming,2010).

**Conclusions.** The higher education sector is considered one of the important and sensitive sectors and it has an important role in the progress of countries, as developed countries are keen to implement reforms in the higher education sector, abandoning methods that do not keep pace with changes and developments in the internal and external environments, among these reforms is the adoption of a new way of managing Universities and granting them greater powers, this method is represented in governance.

Governance is a supervisory and self-supervising system that will guarantee the rights of all participants and the various stakeholders in the university. This will be achieved through a good investment of resources and building effective strategies that help in making the right decisions.

As an example of the application of governance, the experiences of some, but not all, countries that adopted this method were presented, such as France, China, Britain and the United States who became distinguished in this field through the effectiveness of the laws issued.

The application of governance in universities varies according to the nature of the university, whether private or public, and also according to the nature of the educational

system prevailing in countries, in other words, that there is no single good model of governance that can be applied in all universities, but the university must choose the model that suits it and is compatible with the educational system in the country, however, these experiences share basic points, which are strengthening the principles of university governance such as: transparency, accountability, participation, and independence by granting universities broader powers in administration and decision-making without reference to the government or the ministry, while creating the appropriate environment to ensure the achievement of goals, benefit from previous experiences in this field, in order to face the obstacles facing the application of governance in universities.

*To support implementation of this approach, the following must be done:*

- Educating all participants in university education within universities: (faculty, administrative staff and students) of the importance of reforming higher education by adopting the method of governance.

- Conducting many training courses for university leaders, to explain this method and present the experiences of successful universities in this field.

- Conducting many applied studies in the field of university governance, seeking to find the most appropriate and best model for implementation with the least obstacles and the lowest possible costs.

- attention to the opinions of all participants and stakeholders in the university when preparing legislation and laws related to the university.

- Issuing clear laws related to university governance and their application, for example: developing legislation related to the financial and administrative independence of universities.

- Benefiting from the international experiences of universities in the field of governance, provided that each university chooses the most appropriate model according to its capabilities and environment.

#### **References:**

1. International Finance corporation, Corporate Governance Manual (2020), retrieved from

<https://www.unifiedcompliance.com/products/search-controls/control/>.

2. Ahmed Abdel Qader Al-Qarni (2010), "Reasons for Non-Disclosure of Companies Listed in the Saudi Stock Market According to the Requirements of Corporate Governance Regulations, Field Study, Abdulaziz University's", *Journal of Economics and Management*, volume 24, issue 02, p. 116.

3. Lacroix, I. and Olivier, Saint-Arnaud P. (2012), *Governance: An Attempt to Define*, Research on Research in Politics in Applied Politics, retrieved from : <https://www.researchgate.net>.

4. Muhammad, M. S. (2008), "Corporate Governance (The Role of Board Members and Executive Managers)", *University Publishing and Distribution House*, pp. 15-16.

5. Ismail, S. (2009), *Governance of Universities and Strengthening the Capabilities of the Higher Education and Scientific Research System in Egypt*, Alexandria Library.

6. Hénard, F. and Mitterle, A. (2008), *Governance and Quality guidelines in higher education*, OECD.

7. Khaled, Khamis Al-Sir (2013), *Obstacles to implementing governance in higher education institutions in Palestine and ways to overcome them, a research paper presented in a workshop entitled, Governance of Higher Education Institutions*, Islamic University, Gaza, on March 28, p. 38, retrieved from : <https://www.researchgate.net/profile/Allam>.

8. Ismail, Saleh Al-Farra (2013), *Governance: its concept and some methods of its application in universities, a research paper presented in a workshop entitled Governance of Higher Education Institutions*, Islamic University, Gaza, on March 28, p.25, retrieved from : <http://www.univjijel.dz/revue/index.php/Namaa/article/download>.

9. Manal Bint Abdul Aziz Ali Al-Arini (2014) "The Reality of Governance Implementation from the Viewpoint of Members of the Administrative and Academic Bodies Working", *Specialized International Journal*, Volume 3, Issue 12, Jordan, p. 118, retrieved from : <http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=103759>.

10. Edwards, M. (2020), "University Governance, mapping and some issues", retrieved from : <http://www.atem.org.au/downloads/pdf/Governance.pdf>.

11. Samir, B. Salama, Al-Imam (2017), *Application of University Governance Mechanisms to Ensure Quality Achievement in Higher Education Institutions in Algeria*, Research Paper, International Arab Conference on Quality Assurance in Higher Education, Assiut University, Arab Republic of Egypt, on 20-22 February 2017, p. 123, retrieved from : <https://diae.net/31267/>.

12. Gayle, Dennis John and other (2017), "Governance in the twenty-first century university: Approaches to effective leadership management", *ERIC Digest*, retrieved from : [http://www.ericdigests.org/2004.4\\_governance.html](http://www.ericdigests.org/2004.4_governance.html).

13. Farouk Jaafar Abdel Hakim (2011), "University Governance, Introduction to the Development of Management through Participation", *Journal of Science and Education*, issue 01, part two, volume 19.

14. Trakman, L. (2008) "Modeling University Governance." University of New South Wales, retrieved from : [https://www.researchgate.net/publication/227825214\\_Modelling\\_University\\_Governance](https://www.researchgate.net/publication/227825214_Modelling_University_Governance).

15. Centre for Research and Studies in Higher Education (2015), *University Governance in the United States of America*, Selected Readings in Higher Education, Ministry of Higher Education, No. 60.

16. Centre for Research and Studies in Higher Education (2015) *University Governance in China*, Selected Readings in Higher Education, Ministry of Higher Education, No. (64).

17. Centre for Research and Studies in Higher Education (2015) *University Governance in England*,

*Selected Readings in Higher Education*, Ministry of Higher Education, No. (60).

18. Centre for Research and Studies in Higher Education (2015) *University Governance in France*, Selected Readings in Higher Education, Ministry of Higher Education, No. (67).

19. Naguib Ayad and others (2012), *Education in the Arab World*, Report of the Arab Source for Development and the Arab Organization for Education, Culture and Science, p 85.

20. Lung-Sheng, Lee and Ming, H. L. (2010) *What university governance can Taiwan learn from the United States?*, Paper presented at International Presidential Forum, Harbin Institute of Technology, Harbin, China, retrieved from : <https://www.researchgate.net/>.

**Стаття надійшла до редакції 10.09.2020 р.**



УДК 338.48

DOI: 10.31732/2663-2209-2020-59-113-118

## СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ СФЕРИ У КОНТЕКСТІ УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНИМ БІЗНЕСОМ

*Денисенко М.П.<sup>1</sup>, Бреус С.В.<sup>2</sup>*

<sup>1</sup> д.е.н., професор, професор кафедри економіки та сфери обслуговування, Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ, вул. Немировича-Данченка, 2, 01011, Україна, тел.: (044)-256-21-56, e-mail: profden3@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8767-9762>

<sup>2</sup> д.е.н., доцент, професор кафедри менеджменту та публічного адміністрування, Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ, вул. Немировича-Данченка, 2, 01011, Україна, тел.: (044)-256-21-62, e-mail: breus\_svitlana@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0624-0219>

## THE CURRENT STATE OF DEVELOPMENT OF THE TOURISM SECTOR IN THE CONTEXT OF HOTEL BUSINESS MANAGEMENT

*Denysenko M.<sup>1</sup>, Breus S.<sup>2</sup>*

<sup>1</sup> Doctor of sciences (Economics), professor, professor of economics and services department, Kyiv national university of technologies and design, Kyiv, st. Nemyrovych-Danchenko, 2, 01011, Ukraine, tel.: (044)-256-21-56, e-mail: profden3@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8767-9762>

<sup>2</sup> Doctor of sciences (Economics), associate professor, professor management and public administration department, Kyiv national university of technologies and design, Kyiv, st. Nemyrovych-Danchenko, 2, 01011, Ukraine, tel.: (044)-256-21-62, e-mail: breus\_svitlana@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0624-0219>

**Анотація.** У статті досліджено роль та значення туризму як важливого стратегічного сектора економіки, що стимулює розвиток елементів інфраструктури, зумовлює збільшення доходної частини бюджету та має широкі можливості для залучення іноземної валюти і різного роду інвестицій, сприяє диверсифікації економіки у результаті утворення обслуговуючого індустрію туризму сектору економіки. Визначено та обґрунтовано тенденції, які узагальнено характеризують сучасний стан цієї сфери та справляють вплив на економічний розвиток країн світу загалом та готельний бізнес, зокрема. Так сфера міжнародного туризму характеризується нестабільною динамікою збільшення кількості туристів, однак в цілому та серед країн, які є найпопулярнішими серед туристів та перерозподілом доходів від міжнародного туризму, що свідчить про перерозподіл світових грошових потоків від країн, які традиційно користувались попитом у туристів до менш традиційних туристичних центрів. Мета статті полягає у дослідженні взаємозв'язку та впливу доходів від туризму на економічний розвиток країн світу. Проведено поглиблений аналіз, який свідчить про нестабільне збільшення ВВП країн світу та незначну залежність ВВП країн від розвитку туристичної сфери і як результат, збільшення кількості туристів та доходів країн світу від міжнародного туризму. Доповнено дослідження шляхом визначення питомої ваги доходів від міжнародного туризму у ВВП загалом та країн світу, найпопулярніших серед туристів, що свідчить про її зменшення, що можна було б вважати умовно позитивною тенденцією, адже це може призвести за інших рівних умов до підвищення конкурентоспроможності світових економік та стимулювати розвиток інфраструктури країн і загалом, у перспективі, – до підвищення рівня розвитку їх економік за рахунок акумуляції зусиль та перенаправлення коштів на розвиток й збереження туристичних центрів, але в сучасних умовах розвитку світової економіки це справляє негативний вплив на розвиток туристичної сфери як світу в цілому, так і країн, зокрема, найпопулярніших серед туристів. Розглянуто вплив поширення пандемії коронавірусу на розвиток туристичної сфери загалом та її інфраструктури, зокрема готельного бізнесу й зроблено висновок, що в сучасних умовах готельний бізнес переживає складні часи, що обумовлено, зокрема нарощуванням обсягів пандемії, спричиненою коронавірусною інфекцією. Зроблено висновок, що підвищення ефективності готельної сфери потребує здійснення суттєвих змін в концепцію управління готельним бізнесом.

**Ключові слова:** туризм; готельний бізнес; управління готельним бізнесом; доходи від міжнародного туризму; економічний розвиток держави.

Формули: 0; рис.: 0; табл.: 4; бібл.: 7.

**Annotation.** The article examines the role and importance of tourism as an important strategic sector of the economy, which stimulates the development of infrastructure, increases the revenue side of the budget and has ample opportunities to attract foreign currency and various investments, promotes economic diversification through the formation of the tourism sector. The tendencies which generalize the current state of this sphere and influence the economic development of the world in general and the hotel business in particular are identified and substantiated.

*Thus, the sphere of international tourism is characterized by unstable dynamics of increasing the number of tourists, but in general and among the countries that are most popular among tourists and the redistribution of income from international tourism, indicating a redistribution of world cash flows from countries traditionally in demand to less traditional tourists. centers. The purpose of the article is to study the relationship and impact of tourism revenues on the economic development of the world. An in-depth analysis was conducted, which shows an unstable increase in GDP of the world and a slight dependence of GDP on the development of tourism and, as a result, an increase in the number of tourists and incomes of the world from international tourism. The study was supplemented by determining the share of revenues from international tourism in GDP in general and in the world, the most popular among tourists, which indicates its decrease, which could be considered a relatively positive trend, as it could lead to other competitive conditions to increase the competitiveness of world economies and to stimulate the development of infrastructure of countries and in general, in the long run - to increase the level of development of their economies through the accumulation of efforts and redirection of funds for the development and preservation of tourist centers, but in today's world economy it has a negative impact on tourism. , and countries, in particular, the most popular among tourists. The impact of the spread of the coronavirus pandemic on the development of tourism in general and its infrastructure, in particular the hotel business, is considered and it is concluded that in modern conditions the hotel business is going through difficult times due to the growing pandemic caused by coronavirus infection. It is concluded that improving the efficiency of the hotel industry requires significant changes in the concept of hotel business management.*

**Key words:** *tourism; hotel business; hotel business management; revenues from international tourism; economic development of the state.*

*Formulas: 0; fig.: 0; tabl.: 4; bibl.: 7.*

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах туризм є важливим стратегічним сектором економіки, почасти одним з найприбутковіших, доходи від туризму становлять суттєву частку ВВП і експорт країн. Туризм стимулює розвиток елементів інфраструктури; зумовлює збільшення доходної частини бюджету за рахунок податків як прямих, так і непрямих (збільшення заробітної плати робітників спричинює збільшення сум прибуткового податку); має широкі можливості для залучення іноземної валюти і різного роду інвестицій; сприяє диверсифікації економіки у результаті утворення обслуговуючого індустрію. Реалізація зазначеного у результаті забезпечує зростання доходів населення та підвищення рівня добробуту нації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значний науковий наробок за проблематикою дослідження представлений у публікаціях великої кількості як зарубіжних, так і вітчизняних вчених, зокрема таких: Амірханов М. М., Біржаков М. Б., Долматов Г. М., Карпова Г. П., Мальська М. П., Мальський М. З., Ніколаєнко Д. В., Окладникова Е. А., Писаревський Є. Л., Тейлор Дж. К., Чудновский А. Д. Віддаючи належне науковим здобуткам фахівців за тематикою статті, слід зазначити, що в сучасних умовах відсутні комплексні дослідження, пов'язані з впливом доходів

від туризму на економічний розвиток країн світу.

**Формулювання цілей статті.** Мета статті полягає у дослідженні взаємозв'язку та впливу доходів від туризму на економічний розвиток країн світу.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** В сучасних умовах у сфері світового туризму спостерігається нарощування негативних тенденцій, які узагальнено характеризують сучасний стан цієї сфери та справляють вплив на економічний розвиток країн світу загалом та готельний бізнес, зокрема. До них віднесено зокрема:

1. Нестабільну динаміку збільшення кількості туристів. Так, за даними табл. 1 загальна кількість туристів збільшилась протягом 2014-2019 років на 27,26 % (з 147 до 1459,7 млн осіб), проте у країнах, які є найпопулярнішими для туризму найбільше зросла кількість туристів до Таїланду (60,48 %), Мексики (53,58 %) та Італії (32,72 %), до України – на 7,09 %.

2. Перерозподіл доходів від міжнародного туризму. Так, за даними табл. 2 загальний обсяг доходів від міжнародного туризму протягом 2014-2019 років зріс на 15,40 % (з 1281,0 до 1478,3 млрд дол. США), проте у таких країнах як Франція, Китай, Німеччина та Великобританія відбулось зменшення доходів від міжнародного туризму, що особливо відчутно у 2019 році та свідчить

про перерозподіл світових грошових потоків від країн, які традиційно

користувались попитом у туристів до менш традиційних туристичних центрів.

Таблиця 1

**Кількість туристів до країн світу та темпи їх приросту**

| ТОР-10 найпопулярніших для туризму країн/роки | Кількість туристів, млн. осіб |        |        |        |        |        |
|---|-------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
|   | 2014                          | 2015   | 2016   | 2017   | 2018   | 2019   |
| Всього  | 1147,0                        | 1202,4 | 1243,6 | 1333,0 | 1408,8 | 1459,7 |
| Темпи приросту                                | X                             | 4,83   | 3,43   | 7,19   | 5,69   | 3,61   |
| Франція                                       | 83,7                          | 84,5   | 82,7   | 86,9   | 89,4   | 90,2   |
| Темпи приросту                                | X                             | 0,96   | -2,13  | 5,08   | 2,88   | 0,89   |
| Іспанія                                       | 64,9                          | 68,2   | 75,3   | 81,9   | 82,8   | 83,7   |
| Темпи приросту                                | X                             | 5,08   | 10,41  | 8,76   | 1,10   | 1,09   |
| США   | 75,4                          | 77,8   | 76,4   | 77,2   | 79,7   | 79,3   |
| Темпи приросту                                | X                             | 3,18   | -1,80  | 1,05   | 3,24   | -0,50  |
| Китай   | 55,6                          | 56,9   | 59,3   | 60,7   | 62,9   | 65,7   |
| Темпи приросту                                | X                             | 2,34   | 4,22   | 2,36   | 3,62   | 4,45   |
| Італія  | 48,6                          | 50,7   | 52,4   | 58,3   | 61,6   | 64,5   |
| Темпи приросту                                | X                             | 4,32   | 3,35   | 11,26  | 5,66   | 4,71   |
| Туреччина                                     | 39,8                          | 39,5   | 30,3   | 37,6   | 45,8   | 51,2   |
| Темпи приросту                                | X                             | -0,75  | -23,29 | 24,09  | 21,81  | 11,79  |
| Мексика                                       | 29,3                          | 32,1   | 35,1   | 39,3   | 41,3   | 45     |
| Темпи приросту                                | X                             | 9,56   | 9,35   | 11,97  | 5,09   | 8,96   |
| Таїланд                                       | 24,8                          | 29,9   | 32,5   | 35,6   | 38,2   | 39,8   |
| Темпи приросту                                | X                             | 20,56  | 8,70   | 9,54   | 7,30   | 4,19   |
| Німеччина                                     | 33                            | 35     | 35,6   | 37,5   | 38,9   | 39,6   |
| Темпи приросту                                | X                             | 6,06   | 1,71   | 5,34   | 3,73   | 1,80   |
| Великобританія                                | 32,6                          | 34,4   | 35,8   | 37,7   | 36,3   | 37,5   |
| Темпи приросту                                | X                             | 5,52   | 4,07   | 5,31   | -3,71  | 3,31   |
| Україна                                       | 12,7                          | 12,9   | 13,6   | 14,4   | 14,2   | 13,6   |
| Темпи приросту                                | X                             | 1,57   | 5,43   | 5,88   | -1,39  | -4,23  |

Джерело: сформовано та визначено на основі даних [1-3]

Так, стабільно протягом 2014-2019 років зростали доходи Таїланду від міжнародного туризму (73,85 % у 2019 році порівняно з 2014 роком) та Мексики (51,85 %), при цьому доходи європейських країн, зокрема Італії, хоча і зросли протягом зазначеного періоду (9,01 %), але у 2015 році порівняно з 2014 роком було досить суттєве їх зменшення, що склало 13,41 %.

При цьому, слід зазначити, що узагальнені негативні тенденції загалом свідчать про розвиток туристичної сфери світу в цілому та окремих країн, найпопулярніших серед туристів. Зокрема, доцільним вбачається проведення поглибленого аналізу, який свідчив би про рівень ВВП світу в цілому, та найпопулярніших серед туристів країн та частку в ньому доходів від туристичного бізнесу. Так, загалом протягом 2014-2019 років спостерігалось нестабільне збільшення ВВП країн світу, зокрема, за даними табл. 3, він зріс

протягом 2014-2019 років на 9,70 % (з 78944,5 до 86598,8 млрд дол. США), проте ВВП таких країн як Франція, Італія, Туреччина, Мексика, Німеччина та Великобританія зменшився. Так, у Франції ВВП зменшився на 5,24 % у 2019 році порівняно з 2014 роком, Італії – на 7,73 %, Туреччини – на 20,38 %, Мексики – на 3,07 %, Німеччини – на 0,69, Великобританії – на 9,64 % відповідно.

Проте стабільно протягом 2014-2019 років зростав ВВП лише США (22,32 % у 2019 році порівняно з 2014 роком). Слід зазначити, що така ситуація свідчить незначну залежність ВВП країн від розвитку туристичної сфери і як результат, збільшення кількості туристів та доходів країн світу від міжнародного туризму. За результатом аналізу даних табл. 1-3 вважається за доцільне доповнити дослідження шляхом визначення питомої ваги доходів від міжнародного туризму у ВВП загалом та країн світу, найпопулярніших серед туристів.

Таблиця 2

**Доходи країн світу від міжнародного туризму та темпи їх приросту**

| ТОР-10 найпопулярніших для туризму країн/роки | Доходи від міжнародного туризму, млрд. дол. США |        |        |        |        |        |
|---|---|--------|--------|--------|--------|--------|
|   | 2014  | 2015   | 2016   | 2017   | 2018   | 2019   |
| Всього  | 1281,0  | 1223,0 | 1249,8 | 1347,1 | 1457,4 | 1478,3 |
| Темпи приросту                                | X   | -4,53  | 2,19   | 7,79   | 8,19   | 1,43   |
| Франція                                       | 71,7  | 58,3   | 55,2   | 58,9   | 66,0   | 63,8   |
| Темпи приросту                                | X   | -18,69 | -5,32  | 6,70   | 12,05  | -3,33  |
| Іспанія                                       | 71,6  | 62,5   | 66,8   | 75,3   | 81,5   | 79,7   |
| Темпи приросту                                | X   | -12,71 | 6,88   | 12,72  | 8,23   | -2,21  |
| США   | 191,9   | 206,9  | 206,7  | 210,7  | 214,7  | 214,1  |
| Темпи приросту                                | X   | 7,82   | -0,10  | 1,94   | 1,90   | -0,28  |
| Китай   | 44  | 45     | 44,4   | 38,6   | 40,4   | 35,8   |
| Темпи приросту                                | X   | 2,27   | -1,33  | -13,06 | 4,66   | -11,39 |
| Італія  | 45,5  | 39,4   | 40,2   | 44,2   | 49,3   | 49,6   |
| Темпи приросту                                | X   | -13,41 | 2,03   | 9,95   | 11,54  | 0,61   |
| Туреччина                                     | 29,6  | 26,6   | 18,7   | 22,5   | 25,2   | 29,8   |
| Темпи приросту                                | X   | -10,14 | -29,70 | 20,32  | 12,00  | 18,25  |
| Мексика                                       | 16,2  | 17,7   | 19,6   | 21,3   | 22,5   | 24,6   |
| Темпи приросту                                | X   | 9,26   | 10,73  | 8,67   | 5,63   | 9,33   |
| Таїланд                                       | 34,8  | 41,2   | 44,8   | 52,4   | 56,4   | 60,5   |
| Темпи приросту                                | X   | 18,39  | 8,74   | 16,96  | 7,63   | 7,27   |
| Німеччина                                     | 43,3  | 36,9   | 37,5   | 39,9   | 43     | 41,6   |
| Темпи приросту                                | X   | -14,78 | 1,63   | 6,40   | 7,77   | -3,26  |
| Великобританія                                | 51,5  | 50,8   | 47,9   | 47,5   | 48,6   | 50,4   |
| Темпи приросту                                | X   | -1,36  | -5,71  | -0,84  | 2,32   | 3,70   |
| Україна                                       | 1,6   | 1,1    | 1,1    | 1,3    | 1,4    | 1,6    |
| Темпи приросту                                | X   | -31,25 | 0,00   | 18,18  | 7,69   | 14,29  |

Джерело: сформовано та визначено на основі даних [2; 4]

Таблиця 3

**ВВП країн світу та темпи його приросту**

| ТОР-10 найпопулярніших для туризму країн/роки | ВВП країн в поточних цінах, млрд дол. США |          |          |         |          |         |
|---|---|----------|----------|---------|----------|---------|
|   | 2014                                      | 2015     | 2016     | 2017    | 2018     | 2019    |
| Всього  | 78944,5                                   | 74779,48 | 75823,65 | 80262,2 | 84929,51 | 86598,8 |
| Темпи приросту                                | X   | -5,28    | 1,40     | 5,85    | 5,82     | 1,97    |
| Франція                                       | 2856,7                                    | 2439,44  | 2472,28  | 2591,78 | 2780,15  | 2707,07 |
| Темпи приросту                                | X   | -14,61   | 1,35     | 4,83    | 7,27     | -2,63   |
| Іспанія                                       | 1379,1                                    | 1199,69  | 1238     | 1317,1  | 1427,53  | 1397,87 |
| Темпи приросту                                | X   | -13,01   | 3,19     | 6,39    | 8,38     | -2,08   |
| США   | 17527,3                                   | 18224,78 | 18715,05 | 19519,4 | 20580,25 | 21439,5 |
| Темпи приросту                                | X   | 3,98     | 2,69     | 4,30    | 5,43     | 4,17    |
| Китай   | 10534,5                                   | 11226,19 | 11221,84 | 12062,3 | 13368,07 | 14140,2 |
| Темпи приросту                                | X   | 6,57     | -0,04    | 7,49    | 10,83    | 5,78    |
| Італія  | 2155,15                                   | 1833,2   | 1869,95  | 1950,7  | 2075,86  | 1988,64 |
| Темпи приросту                                | X   | -14,94   | 2,00     | 4,32    | 6,42     | -4,20   |
| Туреччина                                     | 934,08                                    | 859,45   | 863,39   | 852,65  | 771,27   | 743,71  |
| Темпи приросту                                | X   | -7,99    | 0,46     | -1,24   | -9,54    | -3,57   |
| Мексика                                       | 1314,57                                   | 1170,57  | 1077,91  | 1156,95 | 1222,05  | 1274,18 |
| Темпи приросту                                | X   | -10,95   | -7,92    | 7,33    | 5,63     | 4,27    |
| Таїланд                                       | 407,34                                    | 401,27   | 412,41   | 455,32  | 504,93   | 529,18  |
| Темпи приросту                                | X   | -1,49    | 2,78     | 10,40   | 10,90    | 4,80    |
| Німеччина                                     | 3890,1                                    | 3362,24  | 3468,19  | 3664,51 | 3951,34  | 3863,34 |
| Темпи приросту                                | X   | -13,57   | 3,15     | 5,66    | 7,83     | -2,23   |
| Великобританія                                | 3036,31                                   | 2897,06  | 2669,11  | 2640,07 | 2828,83  | 2743,59 |
| Темпи приросту                                | X   | -4,59    | -7,87    | -1,09   | 7,15     | -3,01   |
| Україна                                       | 130,57                                    | 90,49    | 93,31    | 112,13  | 130,86   | 150,4   |
| Темпи приросту                                | X   | -30,70   | 3,12     | 20,17   | 16,70    | 14,93   |

Джерело: сформовано та визначено на основі даних [2; 5-6]

**Питома вага доходів від міжнародного туризму у ВВП країн світу**

| TOP-10 найпопулярніших для туризму країн/роки | Питома вага доходів від міжнародного туризму у ВВП, % |       |       |       |       |       |
|---|---|-------|-------|-------|-------|-------|
|   | 2014  | 2015  | 2016  | 2017  | 2018  | 2019  |
| Всього  | 1,62  | 1,64  | 1,65  | 1,68  | 1,72  | 1,71  |
| Франція                                       | 2,51  | 2,39  | 2,23  | 2,27  | 2,37  | 2,36  |
| Іспанія                                       | 5,19  | 5,21  | 5,40  | 5,72  | 5,71  | 5,70  |
| США   | 1,09  | 1,14  | 1,10  | 1,08  | 1,04  | 1,00  |
| Китай   | 0,42  | 0,40  | 0,40  | 0,32  | 0,30  | 0,25  |
| Італія  | 2,11  | 2,15  | 2,15  | 2,27  | 2,37  | 2,49  |
| Туреччина                                     | 3,17  | 3,10  | 2,17  | 2,64  | 3,27  | 4,01  |
| Мексика                                       | 1,23  | 1,51  | 1,82  | 1,84  | 1,84  | 1,93  |
| Таїланд                                       | 8,54  | 10,27 | 10,86 | 11,51 | 11,17 | 11,43 |
| Німеччина                                     | 1,11  | 1,10  | 1,08  | 1,09  | 1,09  | 1,08  |
| Великобританія                                | 1,70  | 1,75  | 1,79  | 1,80  | 1,72  | 1,84  |
| Україна                                       | 1,23  | 1,22  | 1,18  | 1,16  | 1,07  | 1,06  |

Джерело: сформовано та визначено на основі даних [2; 4-6]

Загалом зменшення частки доходів від міжнародного туризму у ВВП за даними табл. 4 (що спостерігається протягом 2014-2019 років практично у всіх країнах, незважаючи на її нестабільне збільшення протягом років, та загалом у світі й особливо відчутно у 2019 році) можна було б вважати умовно позитивною тенденцією, адже це може призвести за інших рівних умов до підвищення конкурентоспроможності світових економік та стимулювати розвиток інфраструктури країн і загалом, у перспективі, – до підвищення рівня розвитку їх економік за рахунок акумуляції зусиль та перенаправлення коштів на розвиток й збереження туристичних центрів. Проте в сучасних умовах розвитку світової економіки це справляє негативний вплив на розвиток туристичної сфери як світу в цілому, так і країн, зокрема, найпопулярніших серед туристів.

А у зв'язку з поширенням коронавірусу (COVID-19), що охопив практично усі країни світу, за прогнозними даними [7] попит на подорожі у 2020 році скоротиться на 5% у Північній Америці, на 10% у Європі та на 25% – у решті світу. Втрати для економік країн світу загалом та тих, які є найпопулярнішими серед туристів мають бути досить значними, адже ця індустрія надала тільки у 2018 році 300 млн робочих місць у 2018 році, а через пандемію коронавірусу втрати можуть сягнути до 50.

При цьому за даними Світової асоціації бізнес-подорожей світовий туристичний сектор може втратити до 820 млрд дол. США на скасованих відрядженнях, конференціях та виставках. Такі скасування поїздок призводять до втрат усіх елементів туристичної інфраструктури, зокрема таких як транспортні перевізники, представники готельного бізнесу, торговельної мережі тощо. А зважаючи на їх значний зв'язок між собою та взаємозалежність у сфері туризму, то слід зазначити, що готельний бізнес, не маючи можливості відшкодувати свої втрати від скорочення кількості іноземних туристів за рахунок внутрішньодержавних несе значні збитки. Таким чином, слід зазначити, що в сучасних умовах готельний бізнес переживає складні часи; проблеми, які виникають при його функціонуванні, обумовлюється, з одного боку, кризовими явищами у світі, і, як наслідок, зменшенням платоспроможності населення; з іншого – інтенсивним розвитком інформаційних технологій, і як результат, зменшенням залежності споживачів від готельних послуг, для чого значним спонукальним чинником є нарощування пандемії, спричиненою коронавірусною інфекцією. Підвищення ефективності готельної сфери потребує здійснення суттєвих змін в концепцію управління готельним бізнесом.

**Висновки.** В цілому така ситуація у туристичній сфері призводить до

поглиблення розриву в розвитку економік світу та окремих секторів, що мають безпосереднє відношення до функціонування туристичного сектору, зокрема готельного бізнесу, і як наслідок, зменшення можливостей відтворення економічного потенціалу держави, зниження конкурентоспроможності як елементів туристичної інфраструктури на світовій арені та в межах держави, так і конкурентоспроможності держави в цілому.

Зазначене обумовлює доцільність проведення подальших розвідок за проблематикою статті, які передбачають з урахуванням зазначеного, поглиблення дослідження впливу та взаємозв'язку розвитку туристичної сфери загалом та окремих елементів її інфраструктури, зокрема готельного бізнесу, з економічним розвитком країн світу з урахуванням важливості ефективного функціонування готельного бізнесу та туристичної сфери в цілому з внесенням відповідних змін в стратегію управління.

#### **Література:**

1. UNWTO. Country profile – International Tourist Arrivals (2014-2019). URL : <https://www.unwto.org/country-profile-inbound-tourism>.
2. Названі найпопулярніші країни для туризму в світі: лідирує Франція (2014-2019). URL : <https://www.poglyad.tv/nazvani-najpopulyarnishi-krayiny-dlya-turyzmu-v-sviti-lidyruye-frantsiya/>.
3. У 2019 році іноземні туристи залишили в Україні \$1,4 мільярда (інфографіка) (2014-2019). URL : <https://minfin.com.ua/ua/2020/06/01/46399442/>.

4. UNWTO. Country profile – International Tourist Receipts (2014-2019). URL : <https://www.unwto.org/country-profile-inbound-tourism>.
5. World – Gross domestic product in current prices (2014-2019). URL : <https://knoema.com/atlas/World/GDP>.
6. Gross domestic product in current prices (2014-2019). URL : <https://knoema.com/atlas/ranks/GDP>.
7. Коронавірус: скільки втрачає туризм (2020). URL : <https://www.bbc.com/ukrainian/features-51870285>.

#### **References:**

1. UNWTO. Country profile – International Tourist Arrivals (2014-2019), retrieved from : <https://www.unwto.org/country-profile-inbound-tourism>.
2. The most popular regions for tourism in the world were named: France leader (2014-2019), retrieved from : <https://www.poglyad.tv/nazvani-najpopulyarnishi-krayiny-dlya-turyzmu-v-sviti-lidyruye-frantsiya/>.
3. In 2019, foreign tourists left in Ukraine \$ 1.4 billion (infographics) (2014-2019), retrieved from : <https://minfin.com.ua/ua/2020/06/01/46399442/>.
4. UNWTO. Country profile – International Tourist Receipts (2014-2019), retrieved from : <https://www.unwto.org/country-profile-inbound-tourism>.
5. World – Gross domestic product in current prices (2014-2019), retrieved from : <https://knoema.com/atlas/World/GDP>.
6. Gross domestic product in current prices (2014-2019), retrieved from : <https://knoema.com/atlas/ranks/GDP>.
7. Coronavirus: how much tourism is losing. (2020), retrieved from : <https://www.bbc.com/ukrainian/features-51870285>.

**Стаття надійшла до редакції 08.10.2020 р.**

УДК 376:159.922.761

DOI: 10.31732/2663-2209-2020-59-119-125

## ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ІНКЛЮЗИВНИХ РЕСУРСНИХ ЦЕНТРІВ В УКРАЇНІ

**Євченко М.С.<sup>1</sup>, Білова О.І.<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> магістрант кафедри управління проектами та процесами, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, вул. Табірна, 30-32, 03113, Україна, тел.: (044)-455-69-86, e-mail.: inter\_manager@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3839-7165>

<sup>2</sup> к.е.н., доцент кафедри маркетингу та поведінкової економіки, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, вул. Табірна, 30-32, 03113, Україна, тел.: (044)-455-56-91, e-mail.: bielovaoi@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9359-6947>

## PECULIARITIES OF INCLUSIVE RESOURCE CENTERS IMPLEMENTATION IN UKRAINE

**Yevchenko M.<sup>1</sup>, Bielova O.<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> undergraduate at project and process management department, «KROK» University, Kyiv, st. Tabirna, 30-32, 03113, Ukraine, tel.: (044)-455-69-86, e-mail.: inter\_manager@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3839-7165>

<sup>2</sup> Ph.D. (Economics), associate professor at marketing and behavioral economics department, «KROK» University, Kyiv, st. Tabirna, 30-32, 03113, Ukraine, tel.: (044)-455-57-07, e-mail.: bielovaoi@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9359-6947>

**Анотація.** Забезпечення рівноправного доступу до якісної освіти є міжнародною програмою. В Україні на цьому шляху здійснено чимало змін як на рівні законодавства, так і на рівні практики: внесені зміни в основні Закони України про розвиток і впровадження інклюзивної освіти; створені умови для навчання дітей і молоді з особливими освітніми потребами на базі багатьох дошкільних, загальноосвітніх і вищих навчальних закладів, здійснюється підготовка педагогів до роботи в умовах інклюзивного освітнього середовища тощо. Водночас це й досі багато викликів постає на цьому шляху: це брак ресурсів, досвіду, розуміння основних переваг цієї нової філософії освіти. Сучасна парадигма освіти виходить з ідеї створення адекватних умов для індивідумів з різними потребами в навчанні (в тому числі для осіб з різними психофізичними вадами та обдарованих людей). Сучасні освітні практики та педагогічні системи розвинених країн та країн що розвиваються зазнають необхідні соціуму зміни, здійснюючи перехід на нові освітні концепції та технології. Міжнародні організації в якості пріоритетного розвитку системи освіти рекомендують інклюзивну освіту, спрямовану на реалізацію прав громадян на здобуття якісної освіти та соціальну інтеграцію. Основним принципом є те, що всі діти мають право на освіту незалежно від особливих потреб, обмежених можливостей та здібностей за умови надання відповідної підтримки. Для того, щоб зробити систему освіти інклюзивною та забезпечити освіту для всіх громадян, Міністерство освіти і науки України спільно з іншими зацікавленими сторонами розробило стратегії, що підтримують навчання дітей з особливими освітніми потребами, та ініціювало створення інклюзивно-ресурсних центрів (ІРЦ). Метою цього дослідження є висвітлення нового підходу щодо теоретичних обґрунтувань та прикладних розрахунків, необхідних для забезпечення реалізації інклюзивних ресурсних центрів. Також стаття присвячена впровадженню інклюзивно-ресурсних центрів в Україні. У статті також представлена цільова аудиторія, охарактеризовані профілі дітей з особливими освітніми потребами, їх батьків та вчителів. Проаналізовано конкурентоспроможність закладів-субститутів за допомогою параметричного методу та методу з урахуванням зважених показників. Для оцінки альтернатив проекту застосовується метод «SPACE». Стаття демонструє міжнародний досвід двох моделей інклюзивно-ресурсних центрів.

**Ключові слова:** інклюзивно-ресурсний центр; впровадження інклюзивно-ресурсного центру; діти з ООП; Конвенція ООН про права інвалідів.

Формули: 0; рис.: 1; табл.: 2; бібл.: 10.

**Annotation.** Promoting equal access to quality education is an international agenda. In Ukraine, many changes have been made along the way, both at the level of legislation and at the level of practice: changes have been made to the basic Laws of Ukraine on the development and implementation of inclusive education; created conditions for teaching children and youth with special educational needs on the basis of many preschool, secondary and higher education institutions, training teachers to work in an inclusive educational environment, etc. At the same time, there are still many challenges along the way: lack of resources, experience, understanding of the main advantages of this

*new philosophy of education. The modern paradigm of education is based on the idea of creating adequate conditions for individuals with different learning needs (including for people with various mental and physical disabilities and gifted people). Modern educational practices and pedagogical systems of developed and developing countries are undergoing the necessary changes in society, making the transition to new educational concepts and technologies. International organizations recommend inclusive education as a priority for the development of the education system, aimed at realizing the rights of citizens to receive quality education and social integration. The underpinning principal is that all children have the right to be educated regardless of their special needs, disabilities and abilities with appropriate support provided. In order to make the education system inclusive and provide education for all citizens, the Ministry of Education and Science of Ukraine together with other stakeholders developed strategies which support the education of children with special educational needs and initiated the creation of the inclusive resource centers (IRC). The aim of this study is to highlight new approach on theoretical justifications and applied calculations necessary to ensure the implementation of inclusive resource centers. This article focuses on implementation of inclusive resource centers in Ukraine. The article also presents target audience, characterizes the profiles of children with special educational needs, their parents and teachers. Competitiveness of substitute institutions is analyzed using parametric method and the method with the weighted indicators. To evaluate the project alternatives, the «SPACE» method is applied. The article demonstrates the international experience of two models of inclusive resource centers.*

**Key words:** *inclusive resource center; inclusive resource center implementation; children with SEN; UN Convention on the rights of persons with disabilities.*

*Formulas: 0; fig.: 1; tabl.: 2; bibl.: 10.*

**Introduction.** Education is one of the fundamental human rights and plays a key role in the society. It is currently being reformed, the main Laws of Ukraine on the Development and Implementation of Inclusive Education are being amended. These processes presuppose improving the conditions of education for children with special educational needs (*hereinafter SEN*) of preschool and primary school age by opening inclusive resource centers (*hereinafter IRC*); organized to provide comprehensive support to parents of children with SEN and specialists who work with these children.

IRCs in Ukraine are established on the basis of psychological, medical and pedagogical consultations (*hereinafter PMPC*). The main functions are methodological, informational, providing support for parents of children with disabilities and teachers, training and retraining of teachers to work in the system of inclusive education, as well as defending the rights of these children and their parents. The introduction of inclusion in the educational sphere is a central issue for ensuring high-quality education. Nowadays inclusive educational space provides a child, regardless of the peculiarities of their development, equal access to quality education in the conditions of mass secondary schools.

**Literature review.** A considerable amount of literature has been published on theory of founding, organization and management of

IRC. These studies were suggested by N. Sofiy [9], M. Poroshenko [6], L. Florian [10] and others. However, despite the presence of a significant scientific and practical base, scientists still continue exploring this field.

**Aims.** The aim of this study is to highlight new approach on theoretical justifications and applied calculations necessary to ensure the implementation of inclusive resource centers.

**Results.** In Ukraine, the number of children with disabilities is over 165 thousand people. On December 16, 2009, the Verkhovna Rada of Ukraine ratified the UN Convention on the rights of persons with disabilities and the Optional Protocol thereto 3. Under the Convention, States parties are obliged to provide full realization of human rights and fundamental freedoms by all people with disabilities without any discrimination. Ukraine's ratification of the UN Convention sets the framework for policy on children and adults with disabilities, which means the following:

- All children in Ukraine, including children with disabilities, can study in secondary schools;
- To ensure quality education for children with disabilities, teachers must be able to individualize and differentiate the educational process in accordance with learning styles, opportunities and additional needs of a child in the educational process.
- To ensure the individualization of the educational process, teachers need assistants and other professionals;



• The development of inclusion in society involves ensuring access to all types of support and services [4].

Nowadays there exist about 561 inclusive resource centers in Ukraine. Institutions operate in all regions of Ukraine, but Kyiv region is the leader. There are 41 institutions in Kyiv. The centers are communal, free of charge created on the basis of PMPC (reorganization of the existing structure), or on the basis of schools with inclusive classes, or support schools.

The founder of the inclusive resource center is the representative bodies of local self-government of the united territorial communities. The aim of the project is to improve the conditions for receiving quality inclusive education for children with SEN aged 2 to 18 in the general educational space. By SEN it's meant that children have certain

disorders of vision, hearing, speech, musculoskeletal system, intellectual development, emotional and volitional sphere and autism, difficult adaptation or problematic behavior, etc. In addition to children with SEN, parents of special children and teachers are considered to be a target audience. Their profile is presented in Table 1.

Every child is different, and thanks to this they become potential users of the center. It helps them to overcome obstacles, use opportunities and facilitate the learning process. The institution provides psychological assistance to parents. There are group meetings for them, where they can exchange and share experiences in resolving conflict situations, get practical advice and support from a specialist.

Table 1

**Profiles of children, parents and pedagogical staff in IRC**

| Name             | Children with SEN   | Parents of children with SEN  | Pedagogical staff   |
|------------------|---|---|---|
| Age              | 2-18 y.o.   | 25-50 y.o.  | 25-50 y.o.  |
| Work field       | Education   | Different   | Education   |
| 3 main Recourses | Parents, social welfare   | Salary, extra money, social welfare   | Salary, tutoring  |
| Key Problems     | 1.Lack of contact with peers, teachers and society<br>2.Frequent aggression<br>3.Constant nervousness, anxiety<br>4.Bullying by peers | 1. Excessive care<br>2. Difficult adaptation period of the child at school<br>3. Lack of child's sociology<br>4. Constant conflicts, aggression of children, injuries<br>5. Misunderstandings in relations with other parents, misunderstandings with teachers / educators and educational institutions in general<br>6. Complaints of other parents, leading to exclusion from schools, and end in a mental hospital | 1. Ignorance in the field of inclusion<br>2. Lack of experience<br>3. Reluctance to develop<br>4. Weak material base of the school<br>5. Lack of individual approach, teaching assistants, individual program |
| Fear/Pain        | 1. Loneliness<br>2. Defeats and failures<br>3. Lack of communication, respect, support, understanding, Recognition                    | 1. Child's health<br>2. The future<br>3. Discrimination against children  | 1. Responsibility to students, school and the law<br>2. Injuries<br>3. Aggression   |
| Wishes           | 1. Respect, support, understanding, recognition<br>2. Psychological support from family, school and                                   | 1.Adoption of a child by society<br>2. A child's independence<br>3. Better understanding of individual development and  | 1. A separate class for children with SEN<br>2. Number of students in one class up to 15 people<br>3. Assistant teacher   |

|            |  |  |  |
|------------|--|--|--|
|            | society<br>3. Greater independence and independence from parents                 | child's needs<br>4. Meetings, consultations with specialists in the field of inclusive education, psychologists during parent meetings or in extracurricular time<br>5. Support in determining the purpose of the individual educational trajectory for your child | 4. The presence of parents in some lessons several times on week<br>5. Consultations, meetings, seminars, webinars on inclusive education and training<br>6. Material support from the school and the state<br>7. Development of new competencies: knowledge, diversity methods of teaching and developing children with PDD<br>8. Equality, interesting and interactive initial process |
| Life goals | 1. Success<br>2. Helping other children with SEN to deal with a status "outcast" | 1. Child's success<br>2. Mental and physical rest  | 1. Constant development<br>2. Helping children with SEN to overcome all barriers   |

For teachers there are consultations on the organization of inclusive education, seminars, meetings with specialists in the field of inclusion. Here teachers and educators can gain new knowledge, improve qualification, etc.

IRC provides the following services:

1. Carrying out a comprehensive assessment to determine the special educational needs of the child;
2. Providing psychological and pedagogical assistance to children with SEN
3. Providing methodological assistance and consultations to teachers, parents or legal representatives of children with SEN on the peculiarities of the organization of psychological, pedagogical and correctional and developmental services for such children;
4. Giving piece of advice to parents or legal representatives of children with SEN regarding the network of preschool, general secondary, vocational education;
5. Professional development of teachers [7].

Services are provided free of charge in accordance with the standards.

According to the Regulation on IRC it is to be located on area of not less 60 sq.m. if it is at school, or if it is a separate building then 150 sq.m. All centers are equipped with a reception room, offices for providing psychological and pedagogical assistance to children with speech disorders, visual

impairments, with hearing impairments, intellectual disabilities, offices of practical psychologists, a room for physical therapy classes, a room for joint meetings of pedagogical staff of the IRC, a resource room, director's office, a nurse's office and staff's office.

The head of the center is a director, who is appointed for a term of three years on a competitive basis. The activities of the IRC are provided by pedagogical staff: teachers-speech therapists, teachers-defectologists (deaf educators, oligophrenic pedagogues, typhlopedagogues), practical psychologists, teacher-rehabilitologist, as well as a nurse, accountant and housekeeping staff. Persons with a higher pedagogical (psychological) education of a Master's degree are chosen for the positions of pedagogical staff of IRC. Job experience in major field must compile not less than three years [3].

Quarterly open days, raffles and events for children are welcomed. Participation of educational staff of IRC in various conferences and seminars is also provided.

IRC is a newcomer on the Ukrainian market, however quite many institutions, such as centers of social services for children, parents and youth, private and school psychologists, centers of social and psychological rehabilitation for children with disabilities can be considered to be substitute institutions. The Table 2. presents competitiveness of each object enlisted above.

Table 2

**Parametric competitor analysis for IRC (5-point scale)**

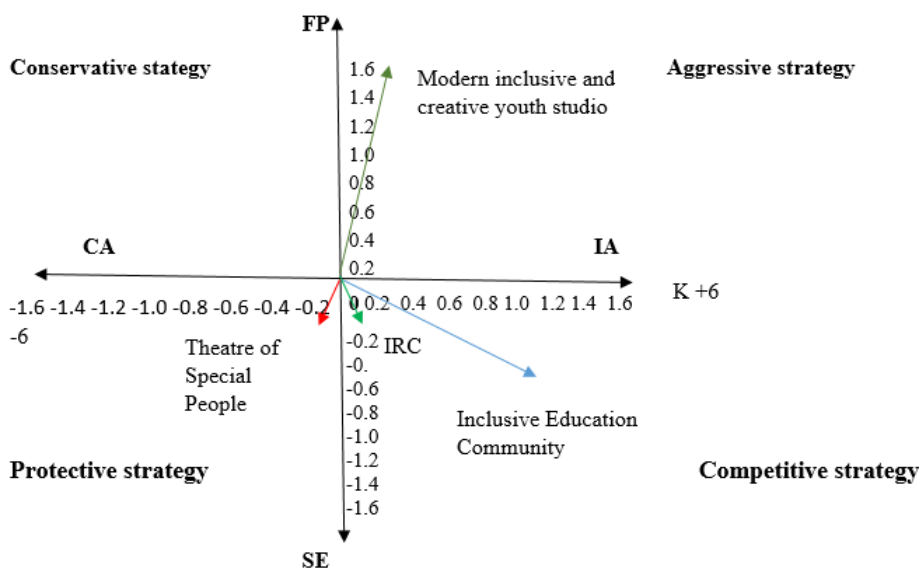
| №  | Parameters  | 1   | 2   | 3   | 4   | 5   | 6   | 7 | 8   |
|----|---|-----|-----|-----|-----|-----|-----|---|-----|
| 1. | Location  | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5 | 0,1 |
| 2. | The average salary in the institution, in UAH.            | 5   | 3.2 | 3.2 | 4,1 | 4,1 | 4,1 | 5 | 0,2 |
| 3. | Speed and efficiency of providing services in the centers | 4,7 | 4,3 | 4,3 | 4,5 | 3   | 4   | 5 | 0,2 |
| 4. | Maximum salary, in UAH                                    | 5   | 4   | 2.3 | 2.3 | 2.6 | 2,6 | 5 | 0,3 |
| 5. | Completion of institutions                                | 4   | 3   | 3   | 3   | 4   | 3   | 5 | 0,3 |
| 6. | The cost of services in UAH                               | 5   | 4   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5 | 0,5 |
| 7. | Uniqueness  | 5   | 2   | 2   | 3   | 4   | 4   | 5 | 0,4 |

Notes: 1 - IRC, 2 - Private psychologists, 3 – School psychologists, 4 - Center for Social Services for Families, Children and Youth, 5 - Center for Social and Psychological Rehabilitation of Children, 6 - Center for Social Rehabilitation of Disabled Children

According to parametrical method, integrated indicator of competitiveness for each of the competitors is as follows: Int1 = 0.92; Int2 = 0.8; Int3 = 0.8; Int4 = 0.87; Int5 = 0.93; Int6 = 0.95. The IRC is not the leader among the institutions, it ranks third, but it is not worth leaving the institution behind. IRCs have recently entered the market, so they are just starting to gain momentum. It should be noted that the greatest privilege of this institution is that, in contrast to competing institutions, the IRC is a broad-based

institution, as it has the services provided in each institution - competitor separately. This indicator will be used for further development of the institution.

To evaluate the project alternatives, the «SPACE» method (strategic position and action estimation) was used. The «SPACE» method presupposes four groups analyses for the organization. Each factor is evaluated expertly on a scale from zero to six. We can display the coordinates in the SPACE-matrix for alternative projects (Fig. 1)



**Fig. 1. SPACE-matrix for main alternatives of IRC**

Notes: IA - Factors of industry attractiveness, CA - Factors that determine the competitive advantage of the enterprise, SE - Factors that determine the stability of the environment, FP - Factors that determine the financial performance of the enterprise

After conducting the vectors, it can be seen that, the Modern Inclusive and Creative Youth Studio lies in the aggressive quadrant. This means that the company has advantages in terms of external opportunities, avoids external threats and successfully overcomes

internal weaknesses. Recommended strategies: vertical integration "backwards", concentric or horizontal diversification, intensive strategies.

Meanwhile, the Inclusive Education Community and IRC are in a competitive

vector. This indicates that they are recommended to use all integration strategies, or intensive ones – entering market, market development, or a kind of a protective strategy - the creation of a joint venture.

As for the Theater of Special People, it is located in a protective quadrant. The company is forced to focus on reducing internal weaknesses and avoiding external threats. Therefore, such companies may choose one of the protective strategies: reorganization or liquidation or, in some cases, concentric diversification.

Thus, we can see that all alternative projects are located in different quadrants and will use different market entry strategies.

It is also necessary to mention, that there are different models of resource centers in the world, which is partly determined by the needs of target audience or the amount of services provided. As a rule, resource centers around the world often perform 2 roles:

- 1) providing support to individuals with special needs;
- 2) providing support to the school, family and community in which they are involved [9].

There are two main models of resource centers.

The first model means provision of services by various specialists (occupational therapist, physiotherapist, speech therapist, correctional teacher, medical workers, other specialists) in the persons' place of residence. Resource center specialists can provide consulting and information services directly to parents of children with disabilities, teachers of educational institutions, where such children study; other members of the local community. Along with the provision of these services, the resource center also supplies with relevant resources. For example: equipment to increase mobility and independence of people with physical disorders; communication device together with software, information materials, etc. Resources can be given on the basis of a short- or long-term loan. Centers often use equipment rotation or alternate use.

The second model of the resource center delivers services directly on the basis of the

center. Parents and children with SEN, workers of other educational institutions, other professionals visit the center to get the necessary support. Services provided on the basis of the center may include expert advice on the implementation of the necessary adaptations or modifications, training of certain methods of working with children with mental and physical disabilities, and so on. Resource utilization and allocation are similar to the first resource center model [9].

The main factor influencing the choice of a particular model of resource center is a geographical one - according to the first model (remote service model) there are resource centers that deliver services (resources) to people living in remote areas or for whom it is difficult to come there. In this case, the services and resources provided at the person's place of residence with special needs may be supplemented with the resources available online or via the Internet.

In addition, when choosing a model of the resource center the needs of the target groups - adults and children with disabilities, as well as their families are taken into account.

It goes without saying that besides the geographical factor, the choice of resource center model depends on the availability of relevant specialists and resources. However, the primary focus remains on changes in the environment - in the family, school and local community as well. After it there is still a reduction of the number of consequences of developmental disorders or disability for the successful integration of a person with special needs in the society.

**Conclusions.** Summarizing all the above, we can conclude that IRC despite the novelty on the Ukrainian market, has already occupied most of it. The target audience is determined; their profiles are characterized. IRC will be in demand as is very topical nowadays due to growing amount of children with disabilities and spreading equity in various fields. According to the «SPACE» method, method of comparing project alternatives, IRC lies in a competitive vector. It presupposes to use all integration strategies, or intensive ones – entering market, market development, or a kind of a protective

strategy - the creation of a joint venture. Besides, using parametric method and the method with the weighted indicators, it is showed that though the IRC is the third in ranking among substitute centers, it is a broad-based institution, as it has the services provided in each institution - competitor separately. International experience focuses on two models of IRC, remote service center and services on the basis of a centers. The choice between the models is made charging by their needs, location and recourses.

#### **Література:**

1. Про загальну середню освіту: Закон України від 13.05.1999 р. № 651-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/651-14>.
2. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>.
3. Про затвердження Положення про інклюзивно-ресурсний центр: постанова Кабінету Міністрів України від 12.07.2017 р. № 545. *Офіційний вісник України*. 2017. № 61. С. 48.
4. Конвенція про права осіб з інвалідністю від 16.12.2009 р. № 1767-VI. 06.07.2016. URL: [www.zakon1.rada.gov.ua](http://www.zakon1.rada.gov.ua).
5. Інклюзивна освіта в Україні: шляхи від теорії до практики / уклад. Л. Г. Айдарова: відп. ред. О. Г. Коробкіна. Харків, 2017. 57 с.
6. Організаційно-методичні засади діяльності інклюзивно-ресурсних центрів: навчально-методичний посібник / за заг. ред. М. А.Порошенко та ін. Київ, 2018. 252 с.
7. Основи інклюзивної освіти / ред. А. А. Колупаєва. Київ, 2011. 260 с.
8. Сварник М. Інклюзивна освіта в Україні: попередній аналіз ситуації. *Інклюзивна освіта*. 2013. 96 с.
9. Софій Н. Інклюзивні ресурсні центри: канадський досвід та українські реалії. *Особлива дитина: навчання і виховання*. 2015. № 1(73). С. 34-40.
10. Florian L. Special or inclusive education: future trends. *British Journal of Special Education*. 2008. №35(4). Pp. 202-208. DOI : <https://doi.org/10.1111/j.1467-8578.2008.00402.x>

#### **References:**

1. The Verkhovna Rada of Ukraine (1999), The Law of Ukraine “About general secondary education”, retrieved from : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/651-14>.
2. The Verkhovna Rada of Ukraine (2017), The Law of Ukraine “About education”, retrieved from : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>.
3. Cabinet of Ministers of Ukraine (2017), “On approval of the Regulations on the inclusive resource center”, *Ofitsijnyj visnyk Ukraine*, vol. 61, 48 p.
4. The Verkhovna Rada of Ukraine (2009), The Law of Ukraine “Convention on the Rights of Persons with Disabilities”, retrieved from : [www.zakon1.rada.gov.ua](http://www.zakon1.rada.gov.ua).
5. Aidarova, L. H. (2017), *Inklyuzyvna osvita v Ukraini: shliakhy vid teorii do praktyky* [
6. Inclusive education in Ukraine: ways from theory to practice], Kharkiv, Ukraine, 252 p.
7. Kolupaieva, A. A. (2011), *Osnovy inklyuzyvnoi osvity* [Fundamentals of inclusive education], Kyiv, Ukraine, 260 p.
8. Svarnyk, M. (2013), “Inclusive education in Ukraine: a preliminary analysis of the situation”, *Inklyuzyvna osvita*, 96 p.
9. Sofii, N. (2015), “Inclusive Resource Centers: The Canadian Experience and Ukrainian Realities”, *Osoblyva dytyna: navchannia i vykhovannia*, № 1(73), pp. 34-40.
10. Florian, L. (2008), “Special or inclusive education: future trends”, *British Journal of Special Education*, №35(4), pp. 202-208. DOI : <https://doi.org/10.1111/j.1467-8578.2008.00402.x>.

**Стаття надійшла до редакції 25.09.2020 р.**

УДК 658.310.9

DOI: 10.31732/2663-2209-2020-59-126-133

## РОЛЬ МЕДІАЦІЇ В РЕГУЛЮВАННІ КОНФЛІКТІВ В СІМЕЙНОМУ БІЗНЕСІ

*Каюмова О.Ф.<sup>1</sup>, Сєдашова О.А.<sup>2</sup>*

<sup>1</sup> магістрант, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, вул. Табірна, 30-32, 03113, Україна, тел.: (067)-745-59-76, e-mail: kayumova@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3960-8649>

<sup>2</sup> к.п.н., доцент, Бізнес школа КРОК, м. Київ, вул. Табірна, 30-32, 03113, Україна, тел.: (050)-923-40-29, e-mail: SedashovaOA@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6562-2749>

## THE ROLE OF MEDIATION IN FAMILY BUSINESS CONFLICT MANAGEMENT SETTLEMENT

*Kayumova O.<sup>1</sup>, Sedashova O.<sup>2</sup>*

<sup>1</sup> undergraduate, “KROK” University, st. Tabirna, 30-32, 03113, Kyiv, Ukraine, tel.: (067)-745-59-76, e-mail: kayumova@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3960-8649>

<sup>2</sup> Ph.D. (Pedagogical), associate professor, KROK Business School, st. Tabirna, 30-32, 03113, Kyiv, Ukraine, tel.: (050)-923-40-29, e-mail: SedashovaOA@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6562-2749>

**Анотація.** У статті розглянуто поняття, особливості та основні напрями проведення медіації під час менеджменту конфліктів в сімейному бізнесі. Частка сімейних компаній є надзвичайно великою в економіках більшості країн світу. В окремих розвинутих країнах кількість сімейних компаній зростає левовими темпами та охоплює компанії різних форм власності та різного розміру – від малого бізнесу до великих корпорацій. Водночас управління процесами та конфліктами в сімейних компаніях є складнішим процесом у порівнянні з несімейним типом компанії. Складність управління визначається тим, що саме в сімейних компаніях відбувається переплетіння всього цінного — відносин, історії родини, цінностей родини та грошей. Як і будь-який тип бізнесу, сімейні компанії часто зустрічаються з конфліктами між власниками, які водночас є членами однієї родини. Для вирішення в тому числі таких спорів ефективним є процес медіації, як дієвої альтернативи затяжним судовим тяжбам. Якщо родина іде в суд і рішення в суді буде прийнято на користь тільки однієї сторони – це може призвести до руйнування коріння родинного бізнесу. Саме з цих причин сімейний бізнес вирішує бізнес проблеми через суд тільки в самому крайньому випадку, а все частіше звертається до медіації. Медіатор, який працює з бізнес конфліктом в сімейному бізнесі має зважати на дві системи, які переплетені всередині компанії – систему бізнесу та систему родини. Завдяки цьому медіація в сімейному бізнесі поєднує в собі підходи двох напрямів – сімейну медіацію та комерційну медіацію. Переважна більшість сімейних бізнесів не доходять до стадії розвитку — передачі справ 2-му поколінню. Головною метою статті є здійснення аналізу основних особливостей конфлікту в сімейному бізнесі, видів та рівнів виникнення конфліктів, а також висвітлення важливих чинників, які можуть впливати на ефективність проведення медіації. Дослідження причин такого низького показника «передачі» не проводилося, але автор статті переконана, що це відбувається в тому числі через те, що сімейний бізнес має велику частку невирішених конфліктів, які призводять до руйнування самого бізнесу в першому поколінні. Стаття присвячена аналізу особливостей функціонування сімейних компаній, природі, унікальних особливостей конфліктів в сімейному бізнесі та шляхів їх вирішення через процес медіації. В рамках розкриття проблематики були використані дослідження Міжнародної Фінансової Корпорації. Для опрацювання даних застосовано методи аналізу як узагальнення та порівняння. Окремо автор виділяє рекомендації медіаторам яким чином можливе підвищення ефективності процесу медіації та збільшення кількості вирішених конфліктів шляхом мирних переговорів в колі родини, яка володіє та/або керує компанією.

**Ключові слова:** сімейний бізнес; медіація в сімейному бізнесі; конфлікт менеджмент в сімейному бізнесі; алгоритм медіатора.

Формули: 0; рис.: 2; табл.: 1; бібл.: 9.

**Annotation.** The article deals with the concept, features and main directions of mediation process in family business conflict management. The share of family companies is huge in the world economy. The quantity of family business grows year by year worldwide. Its included different forms of ownership and different company's sizes - from small businesses to large corporations. The process of conflict management in family business is a more complicated process compared to the non-family type of business. The complexity of management is determined by the fact that it is everything valuable is mixed - relationships, family history, family values and money. Family businesses like any other

*type of business deal with conflicts between owners who are also members of the same family. The mediation process is effective instrument on the way of successful conflict management. It is more effective than alternative court process. If the family goes to court and the decision in court is made one part loosed - it can lead to the destruction of the roots of the family business and whole family. This is why family business solves business problems through the courts only as a last step. Its easier to solve problems via mediation. A mediator working with a business conflict in a family business must remember two systems that are intertwined within the company - the business system and the family system. Due to this, mediation in family business combines approaches of family mediation and commercial mediation. The majority of family businesses don't reach the stage of development "the transfer to the 2nd generation". The main purpose of the article is to analyze the main features of the conflict in the family business, types and levels of conflict, as well as highlight important factors that may affect the effectiveness of mediation. The study of the low rate reasons has not been conducted, but the author is convinced that this is due to the fact that the family business has a large share of unresolved conflicts that lead to the destruction of the business in the first generation. The article is devoted to the unanalysed family companies, unique reasons of conflicts in family business and ways to solve them through the mediation process. International commercial fund data has been used within the framework of the disclosure of the scientific article. Such method as generalization and comparison have been used. Separately, the author provides recommendations to mediators on how to increase the efficiency of the mediation process and increase the number of resolved conflicts through peace negotiations with the family that owns and / or manages the company.*

**Key words:** family business; mediation in family business; conflict management in family business; mediator algorithm.

*Formulas: 0; fig.: 2; tabl.: 1; bibl.: 9.*

**Постановка проблеми.** Сімейний бізнес – це найпоширеніша форма бізнесу у всьому світі та в Україні. В багатьох країнах світу частка сімейних компаній від загальної кількості компанії сягає 60% та більше. Наприклад, згідно зі звітом Міжнародної Фінансової Корпорації, в Іспанії частка сімейних компаній від загальної кількості компаній – 75%, частка продукту сімейного бізнесу в ВВП -65%. В країнах Латинської Америки – частка продукту сімейного бізнесу в ВВП – 60%. В США – частка сімейних компаній від загальної кількості компаній – 80% [1].

Сімейний бізнес може бути представлений у вигляді малого середнього бізнесу так і великих світових корпорацій. Приклади відомих світових представників сімейного бізнесу - Fiat Group, L'Oréal, Michelin, Samsung, Hyundai Motor, LG Group, Siemens, WalMart Stores. Приклади українських компаній, які належать до сімейного бізнесу – Розетка, Нова Пошта, Фігаро, Барком, Red Head Family Corporation, Мультиплекс тощо.

Особливість сімейного бізнесу полягає у тому, що родина має на меті якнайдовше працювати на ринку та створити таку компанію, яку можна було б передати в управління наступним поколінням. Власники сімейного бізнесу є більш консервативними підприємцями та дуже часто не хочуть сильно ризикувати та ставити під загрозу «справу всього життя».

Головною складністю сімейних компаній є перенесення робочих питань в родину і навпаки, родинних конфліктів — в бізнес.

Робочі конфлікти мають вплив на родинні відносини, а конфлікти які виникли вдома потім переносяться в бізнес. Також в компаніях, де кількість родичів та друзів є надзвичайно велика з'являється ризик втрати ключових співробітників, які не є членами родини. Часто спостерігається принцип «усі роблять все» та «ніхто не робить нічого». Цей принцип є дзеркалом відсутності організаційної та ієрархічної структури, посадових інструкцій, описаних політик управління родиною та правил взаємодії виходячи з різних ролей.

Під час медіації в сімейному бізнесі зазвичай з'являються інтереси різних рівнів: інтереси родини, інтереси власників та інтереси бізнесу. Може траплятись ситуація, що інтереси будуть суперечити або вступати в конфлікт між собою. Саме враховуючи комплексність та складність конфліктів в сімейних компаніях, медіація є дуже популярним інструментом для вирішення таких конфліктів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження специфіки управління сімейними компаніями проводила Міжнародна Фінансова Корпорація (структура Всесвітнього банку). Були опубліковані рекомендації щодо управління сімейними компаніями.

Серед світових практиків, які досліджують особливості управління сімейним бізнесом слід відзначити R. A. Litz, Robert Baruch Bush, Joseph P. Folger, Florence W. Kaslow.

В Україні дослідженням розвитку сімейного бізнесу займається В. Бурда, який очолює представництво світової спільноти. Family Business Network в Україні. Серед дослідників особливостей медіації в Україні слід відзначити спеціалістів Українського центру медіації на чолі з Г. Єрмоменко.

Дослідження медіації в сімейному бізнесі в Україні не проваджувалось, ця стаття є першою спробою дослідити особливості цього процесу.

#### **Формулювання цілей статті.**

Головною метою статті є здійснення аналізу основних особливостей конфлікту в сімейному бізнесі, видів та рівнів виникнення конфліктів, а також висвітлення важливих чинників, які можуть впливати на ефективність проведення медіації.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Сімейний бізнес – це бізнес заснований родиною та який планується до передачі наступним поколінням. При цьому важлива характеристика, що саме члени родини приймаються активну участь в управлінні компанією, а прибуток компанії забезпечує її добробут та виступає головним центром формування доходу родини [1].

Сімейний бізнес за своєю зовнішньою формою схожий на звичайний бізнес. Але при глибокому вивченні можна виділити наступні особливості сімейного бізнесу [4]:

Члени родини відіграють різні ролі: члени родини, власники, менеджмент, співробітник компанії. Сімейний бізнес орієнтований на довгострокові цілі, на відміну від інших форм бізнесу, де найголовніше – отримання прибутку в періоді. Високий рівень мотивації членів родини. В багатьох випадках члени родини не розділяють свої власні інтереси з інтересами бізнесу.

Відповідальність та важливість репутації. Для родини один з найважливіших критеріїв збереження сімейного бізнесу – високий рівень репутації та довіри до нього. Сімейна компанія, яка має в назві прізвище членів родини, підтримує частіше гарні взаємовідносини з партнерами та клієнтами. Складність організаційного управління. Це відбувається через згадане вище поєднання ролей членів родини. А саме - ролей члена родини, власника, менеджера, співробітника.

Неформальні відносини. На початку створення компанії та в перші роки функціонування мало уваги приділяється формуванню внутрішніх політик та чітких процедур управління. З розвитком компанії саме ця неформальність і призводить до виникнення конфліктів, куди і залучається медіатор [6].

Медіація — це неформальний метод вирішення суперечок, де сторони разом зі стороннім медіатором досягають взаємної згоди. У всьому світі зростає кількість прихильників медіації. Медіація є одним з найголовніших інструментів вирішення конфліктів. В медіації сторони досягають «win-win» результату та мають змогу зберегти те, що об'єднує родинний бізнес – відносини в родині.

На відміну від судового регулювання чи арбітражу, медіатор не бере на себе прийняття рішень. Медіатор навпаки, направляє всю енергію своєї роботи на те, щоб сторони знайшли взаємовигідний вихід із ситуації, що склалась. Окрім цього медіація для сімейного бізнесу є більш конфіденційним процесом у порівнянні з судовим розглядом та більш гнучким за формою проведення. У світовій практиці вирізняють три стилі медіації: евалюативна (оцінююча), фасилітативна і трансформативна. [3].

Оцінююча медіація передбачає, що медіатор займає експертну роль та може надавати експертні поради сторонам щодо того як краще їм вирішити їх конфліктну ситуацію. Медіатор, який практикує фасилітуючу медіацію, зосереджується на комунікації між сторонами та намагається



створити всі умови, коли сторони самостійно вирішують та створюють угоду вирішення конфліктної ситуації. У фасилітативному стилі медіатор не може давати експертні висновки, поради, не може робити припущення щодо сили позицій сторін. Медіатор, який практикує трансформативну медіацію, ставить собі за мету змінити відносини між членами родини з конфліктних на дружні та забезпечити перехід сторін від ворожби до співпраці в рамках сімейного бізнесу. Трансформативна медіація допомагає сторонам вийти за сторони конфлікту та реалізувати приховані потреби та інтереси всієї родини в цілому. [5]

З власного досвіду автора в сімейному бізнесі використовується частіше фасилітативна та трансформативна медіація. Ці стилі допомагають медіатору досягати інтересів всієї родини та бізнесу, оскільки передбачається що сторони трансформують своє життя, покращують комунікації та створюють всі умови, щоб попередній конфлікт не повторювався знову. Звісно використання стилю медіації буде залежати від того який тип конфлікту виник в сімейному бізнесі.

Конфлікти в сімейному бізнесі можна розділити на типи в залежності від рівня учасників конфлікту (базуючись на власному досвіді автора менеджмента конфліктів в сімейному бізнесі): внутрішньо-корпоративні конфлікти між співробітниками; внутрішньо-корпоративні конфлікти із членами родини; управлінські конфлікти в середині ТОП менеджменту. Управлінські

конфлікти із членами родини. Конфлікти всередині родини - власників сімейного бізнесу. Конфлікти членів родини навколо сімейного бізнесу. Вертикально інтегрований конфлікт, який зачіпає всіх можливих сторін – співробітників, менеджмент та членів родини.

Конфлікти, де сторонами виступають члени родини, яка управляє сімейним бізнесом зазвичай потребують трансформативної медіації. Оскільки для родини зазвичай бажаним результатом є збереження відносин в бізнесі, відносин в родині, збереження родини та розвиток бізнесу. Наявність розгалужених цілей зазвичай вимагає від медіатора довгої та послідовної медіації, результати якої допоможуть досягати всіх вищеперерахованих цілей.

За власною думкою автора на медіацію в сімейному бізнесі впливають чотири фактори, які притаманні саме сімейним компаніям:

1. Родинна бізнес-система – це історія створення та мета розвитку компанії, переплетення цінностей родини та бізнесу, традиції відносин між людьми та формування внутрішньої унікальної системи впливу в бізнесі. Розглянемо детальні відмінності родинної бізнес-системи та класичної бізнес-системи.

2. Переплетення ролей. Члени родини поєднують різні ролі - сімейні, управлінські, співвласників, партнерські, ролі співробітників. Таке переплетення можна зобразити завдяки моделі «Кола сімейного бізнесу».

Таблиця 1

**«Відмінності системи класичного бізнесу та системи сімейного бізнесу» [6]**

|                              | <b>Класичний бізнес</b>   | <b>Сімейний бізнес</b>   |
|------------------------------|---|--|
| <b>Орієнтація</b>            | Орієнтація на результати  | Будується на емоціях та відносинах   |
| <b>Призначення</b>           | Виробництво продуктів та послуг, які можуть приносити прибуток          | Розвивати бізнес так, щоб його можна було передати нащадкам                      |
| <b>Цінується в людях</b>     | Компетенції   | Цінності   |
| <b>Відношення між людьми</b> | Відносини мають терміновий характер та визначаються посадою.            | Відносини мають постійний характер та не змінюються зі зміною посади в компанії. |
| <b>Влада</b>                 | Влада визначається посадою, авторитетом та тривалістю роботи в компанії | Влада базується на приналежності певному поколінню в родині                      |



**Рис. 1. Модель «Кола сімейного бізнесу»**

*Джерело: складено на основі [2]*

Кожне коло визначає певну роль, яку член родини може займати щодо сімейного бізнесу. Всього може бути утворено 7 різних комбінацій:

- Найбільш популярна комбінація: власник бізнесу, він же виступає керівником бізнесу та головою родини. У нього є повний контроль та відповідальність за розв'язання всіх проблем.

- Члени родини – співвласники бізнесу, але вони не беруть участь в операційному управлінні бізнесом та не працюють всередині компанії.

- Співвласники сімейного бізнесу, які не відносяться до членів родини та не беруть участь в операційному управлінні компанією.

- Керівник компанією, який має певний відсоток акцій у володінні, але не є членом родини. Зазвичай це керівники ТОП рівня, які довго працюють в бізнесі та отримують невеликий % акцій компанії.

- Члени родини, які працюють в компанії, але не володіють на неї правами власників. Вони намагаються виокремити свій статус та підкреслюють своє відношення до родини власників. Саме ця категорія створює багато передумов для конфліктів.

Члени родини, які не є співвласниками, ні співробітниками. Зазвичай, це можуть бути прямі родичі власника – діти, батьки, брати та сестри тощо. Якщо вони не

залучені в бізнес зазвичай вони рідко виступають джерелом конфлікту, оскільки у них немає можливості втручатись в роботу компанії.

Менеджери – співробітники компанії, які займають певні важливі посади в бізнесі, але при цьому не володіють акціями та не належать до кола родини. В цьому випадку сімейний бізнес нічим не відрізняється від звичайного бізнесу. Конфлікти можуть виникати з будь-якого приводу та не будуть мати особливої специфіки.

Переплетення ролей, яке існує в сімейному бізнесі, створює унікальну особливість процесу медіації конфліктів. Медіатор має розуміти ролі сторін та допомагати сторонам визначити з якої ролі відбувається конфлікт. Розплутання ролей та структурування їх може зайняти тривалий час, але автор статті переконана, що без цього медіація буде менш ефективною в довготривалому проміжку часу. Оскільки «технічне» вирішення бізнес питання без трансформації частини інших ролей членів родини буде призводити знову і знову до повторення ситуації в майбутньому [8].

Розуміючи ролі, які кожен із сторін конфлікту займає в конкретній сімейній компанії, медіатор може краще зрозуміти суть конфлікту та визначити теми для медіації. З розвитком сімейного бізнесу, зростає кількість членів родини, а значить і

взаємовідносини між ними стають складнішими, ролі стають все більш розмитими. Саме тому надзвичайно важливо для медіатора розділити ролі, визначити права та обов'язки кожної ролі, їх кордони та зробити прозорим процес обговорення сторонами ролей.

3. Динаміка родини та стадія родини та бізнесу. Динаміка родини впливає на динаміку бізнесу та на перебіг конфлікту всередині сімейного бізнесу. Наприклад, Е.Дюваль виділяє наступні стадії життєвого циклу родини [9]: залучення; родина без дітей; поява дітей; родина з дітьми шкільного віку; родина з підлітками; вихід молодої людини з родини; стадія «вільного гнізда»; старіння членів родини.

В залежності від стадії життєвого циклу родини – виникають різні типи та види конфліктів в родині, які також здійснюють вплив на основний конфлікт в середині сімейного бізнесу.

Міжнародна Фінансова Корпорація у своєму дослідженні виділила 3 стадії життєвого циклу сімейного бізнесу, що також може вливати на конфлікти, які виникають. [1]

Стадія 1. «Засновник». Це перший етап діяльності сімейної компанії. Бізнес знаходиться в руках її засновника, більша частина рішень приймається одноосібно. Ця стадія характеризується високим рівнем залученості родини до становлення компанії. Більшість частина конфліктів, що виникає стосується менеджменту компанії, операційних питань та питань конкурентної боротьби на ринку, розподілу часток володіння всередині родини, питання передачі для управління наступним членам родини.

Стадія 2. «Прямі нащадки». Ні цій стадії керівна роль передається дітям засновника. В залежності від рівня їх залученості питання управління ускладнюються. Найбільш розповсюджені питання на цій стадії – підтримка взаємовідносин в родині, формалізація бізнес-процесів, становлення процедур та політики управління, налагодження діалогу між

поколіннями, забезпечення ефективної передачі знань між поколіннями.

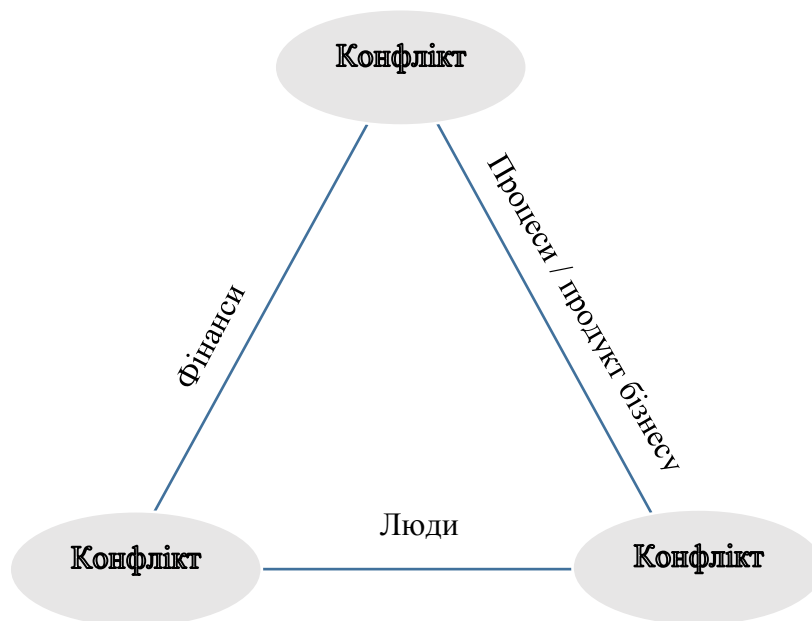
Стадія 3. «Сімейна династія». На цій стадії управління компанією ускладнюється оскільки в бізнес все більше залучаються велика кількість родини – дітей братів та сестер, кузенів та кузин, онуків, кумів та далеких родичів. Відбувається змішання поколінь та різних гілок родини. В родині з'являються різні погляди на управління та стратегію розвитку компанією. Старі сімейні конфлікти, які не вирішувались роками – поглиблюються та передаються «у спадок» наступним поколінням та родичам. Частими питаннями з якими зіштовхуються на цій стадії – політика найму та звільнення членів родини, права акціонерів – членів родини, ліквідність акціонерного капіталу, дивідендна політика, роль членів родини в бізнесі: їх права та обов'язки.

#### 4. Непрозорість.

Медіатор має допомагати сторонам конфлікту перейти до максимальної прозорості на всіх рівнях [8]: прозорість ролей; прозорість компетенцій, вмінь; прозорість зон відповідальності; прозорість повноти влади приймати рішення; прозорість у відмінностях поглядів на бізнес; прозорість рівня готовності сторін до змін.

В разі якщо медіатору потрібно підвищити рівень прозорості в сімейному бізнесі, він може обрати наступні теми для обговорення сторонами під час медіації:

- Окремі посадові інструкції для членів родини: створення та внесення змін.
- Обговорення обов'язків конкретної посади та ролі.
- Система звітності.
- Система контролю членів родини чи власників за операційним управлінням компанією.
- Політика найму та звільнення членів родини: створення та внесення змін.
- Медіатор, працюючи зі сторонами має визначити природу конфлікту. Зазвичай конфлікти можна зобразити на трикутнику, який показує сфери навколо яких частіше з'являються конфлікти в сімейному бізнесі.



**Рис. 2. Модель «Трикутник природи конфліктів в сімейному бізнесі»**

*Джерело: складено на основі власного досвіду автора статті*

Конфлікти, які знаходяться на перетині «Фінанси» / «Люди». Наприклад, визначення дивідендної політики в сімейному бізнесі, розподіл часток власності в родині, яка спільно створювала та управляла тривалим часом бізнесом, питання розлучення співвласників сімейного бізнесу.

Конфлікти, які знаходяться на перетині «Люди» / «Процеси» чи продукт компанії. Наприклад, різний погляд на операційні питання бізнесу чи продуктову лінійку бізнесу.

Конфлікти, які знаходяться на перетині «Фінанси» / «Процеси» чи продукт компанії. Наприклад, різний погляд на стратегію розвитку бізнесу, конфлікти навколо необхідності залучення інвестицій чи кредитних коштів в компанію.

**Висновки.** На базі всіх вище перерахованих факторів, які існують в сімейному бізнесі, автор статті створив та пропонує для розгляду окремий алгоритм роботи медіатора в конфліктних ситуаціях.

Формування структури та довіри. На цьому етапі відбувається озвучування принципів медіації, обговорення правил.

Дискусія сторін «Уяви та реальність конфлікту». На цьому етапі відбувається формування тем медіації

З'ясування ролей сторін в родині та бізнесі. Спрямування дискусії в обговорення зі схожих ролей. Наприклад, якщо сторони конфліктують із різних ролей, один з ролі співвласника, а інший із ролі члена родини, то медіатор може запропонувати їм розглянути ситуацію по черзі виходячи з кожної ролі.

Якщо сторони не погоджуються з один одним, найважливіше для медіатора працювати над підтримкою середовища безпеки. Саме це середовище бізнесу допоможе сторонам зберегти відносини.

В разі якщо конфлікт охоплює питання родини – залучити до обговорення всіх активних стейкхолдерів з членів родини.

Пошук альтернатив вирішення ситуації  
Ухвалення рішення.

Складання та підпис (в разі необхідності) угоди.

Формування плану імплементації угоди в операційне управління сімейним бізнесом. В разі необхідності залучення функціональних керівників компанії.

**Грантова підтримка :** Робота виконана в межах проекту “Mediation: training and society transformation”, номер проекту: 599010-EPP-1-2018-1-NL-EPPKA2-SBHE-JP.

**Література:**

1. Звіт «Руководство IFC по управлению семейными компаниями». *International Finance Corporation*. 2008. URL : <https://www.ifc.org>.
2. Офіційний сайт компанії PricewaterhouseCoopers (PwC). URL : [www.pwc.com](http://www.pwc.com).
3. Robert A. Baruch Bush & Joseph P. Folger, *The promise of mediation: the transformative approach to conflict* (John Wiley & Sons, 2d ed. 2004). Pp. 10-70.
4. Steven C. Bahls, *Judicial Approaches to Resolving Dissension Among Owners of the Family Farm*, 73 Neb. L. Rev. 1994. №14. Pp. 1-52.
5. Офіційний сайт Українського центру медіації. URL : <http://www.ukrmediation.com.ua/ua/>.
6. Частный и семейный бизнес: надежная модель 21 века. Отчет PwC. URL : [http://www.pwc.ru/en\\_RU/ru/private-companies/family-business/assets/family-business-survey-global-rus.pdf](http://www.pwc.ru/en_RU/ru/private-companies/family-business/assets/family-business-survey-global-rus.pdf).
7. Gibb Dyer W. J.R., *Cultural change in family firms: anticipating and managing business and family transitions*, John Wiley & Sons. 1986.
8. Rhodes K., Landsky D., *Managing conflict in family business: understanding challenges at the intersection of family and business*. 2013. Pp. 8-32.
9. Стадии развития семьи (жизненный цикл). URL : <http://psymir.kiev.ua/biblioteka/stati-zametki-testy/51-stadii-razvitiya-semi-zhiznennyj-tsikl.html>.

**References:**

1. IFC Family Business Management Guidelines report (2008), International Finance Corporation, retrieved from : <https://www.ifc.org>.

2. The official site of PricewaterhouseCoopers (PwC) (2020), retrieved from : [www.pwc.com](http://www.pwc.com).
3. Robert A. Baruch Bush & Joseph P. Folger (2004), “The promise of mediation: the transformative approach to conflict”, pp. 10-70.
4. Steven C. Bahls (1994), “Judicial Approaches to Resolving Dissension Among Owners of the Family Farm”, №14, pp. 1-52.
5. The official site of Ukrainian Mediation Center (2020), retrieved from : <http://www.ukrmediation.com.ua/ua/>.
6. Private and family business: a reliable model of the 21st century. PwC report (2020), retrieved from : [http://www.pwc.ru/en\\_RU/ru/private-companies/family-business/assets/family-business-survey-global-rus.pdf](http://www.pwc.ru/en_RU/ru/private-companies/family-business/assets/family-business-survey-global-rus.pdf).
7. Gibb Dyer W. J.R. (1986), “Cultural change in family firms: anticipating and managing business and family transitions”, John Wiley & Sons.
8. Rhodes, K. and Landsky, D. (2013), “Managing conflict in family business: understanding challenges at the intersection of family and business”, pp. 8-32.
9. Stages of family development (life cycle) (2020), retrieved from : <http://psymir.kiev.ua/biblioteka/stati-zametki-testy/51-stadii-razvitiya-semi-zhiznennyj-tsikl.html>.

**Стаття надійшла до редакції 28.09.2020 р.**

УДК 65.012.32

DOI: 10.31732/2663-2209-2020-59-134-142

## МОЖЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ МЕДІАЦІЇ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНИМИ КОНФЛІКТАМИ

*Matat V.V.*

*магістрант, керівник проєктів та програм у сфері матеріального (нематеріального) виробництва (корпоративне управління), ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, вулиця Табірна, 30-32, 03113, Україна, тел.: (044) 455-57-11, e-mail: matatv@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6487-7125>*

## POSSIBILITIES OF APPLICATION OF MEDIATION IN THE CORPORATE CONFLICT MANAGEMENT SYSTEM

*Matat V.*

*undergraduate, manager of projects and programs in the field of tangible (intangible) production (corporate management), "KROK" University, Kyiv, st. Tabirna, 30-32, 03113, Ukraine, tel.: (044) 455-57-11, e-mail: matatv@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6487-7125>*

**Анотація.** Конфлікт є невід'ємною частиною діяльності будь-якої організації. Своєчасне його діагностування і прогнозування дозволяє використовувати конфлікт для уникнення втрат та досягнення позитивного ефекту. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває необхідність формування ефективного механізму вирішення корпоративних конфліктів. Це питання є актуальним як в українській, так і у світовій економіці. Сьогодні корпорації заохочують використовувати альтернативні засоби вирішення спорів не тільки з тих питань, які традиційно розглядалися у суді, але і для вирішення постійно зростаючого кола конфліктів між корпорацією та іншими підприємствами, особами та державними установами. Метою даної статті є обґрунтування важливості застосування медіації як комунікаційного засобу розвитку корпоративної системи управління конфліктами. Досягнення поставленої мети потребує визначення основних внутрішніх проблем комунікації в організації та пошуку способів застосування медіації як альтернативного методу врегулювання конфліктів та формування культури ненасильницької комунікації в організації. Висока вартість судових процесів підштовхнула корпорації до застосування медіативних процесів у політиці вирішення спорів. Ця тенденція та широка потреба у розповсюдженні інформації про альтернативні способи вирішення корпоративних суперечок спонукали до проведення дослідження, результати якого наводяться у даній статті. Медіація відповідає інтересам і потребам учасників корпоративних відносин, оскільки дозволяє врегулювати розбіжності на взаємовигідній основі. Процедура медіації розглядається у контексті одного з можливих способів вирішення корпоративних конфліктів та у якості допоміжного механізму у формуванні ефективного корпоративної політики. Відповідно до назви, у статті описані шляхи впровадження медіації як альтернативного методу вирішення конфліктів у систему корпоративного управління компаніями. Розглядаються особливості корпоративних конфліктів та конфліктів інтересів, які мають негативний вплив на продуктивність праці в організації. Показані способи застосування процедури медіації на різних етапах згуртування команди. Ця стаття становить інтерес для дослідників, які прагнуть обґрунтувати необхідність формування філософії ненасильницької комунікації з метою створення високоефективних проєктних команд. У статті аргументовано необхідність подальших загальнотеоретичних та прикладних досліджень у цій сфері.

**Ключові слова:** конфлікт інтересів; корпоративний конфлікт; корпоративне управління; медіація; альтернативне вирішення спорів.

Формули: 0; рис.: 2; табл.: 0; бібл.: 10.

**Annotation.** Conflict is an integral part of any organization. Timely diagnosis and prediction allows you to use the conflict to avoid losses and achieve a positive effect. In this regard, the need to form an effective mechanism for resolving corporate conflicts becomes especially important. This issue is relevant in both the Ukrainian and world economies. Today, corporations are encouraged to use alternative means of resolving disputes not only on issues that have traditionally been considered in court, but also to resolve the ever-increasing range of conflicts between the corporation and other businesses, individuals and government agencies. The purpose of this article is to substantiate the importance of using mediation as a means of communication for the development of corporate conflict management system. Achieving this goal requires identifying the main internal problems of communication in the organization and finding ways to use mediation as an alternative method of conflict resolution and the formation of a culture of nonviolent communication in the organization. The high cost of litigation has prompted corporations to use mediation in dispute resolution policy. This trend and the widespread need to disseminate information on alternative ways of resolving corporate disputes have led to a study, the results of which are presented in this article. Mediation meets the

*interests and needs of participants in corporate relations, as it allows to resolve differences on a mutually beneficial basis. The mediation procedure is considered in the context of one of the possible ways to resolve corporate conflicts and as an auxiliary mechanism in the formation of effective corporate policy. According to the title, the article describes ways to implement mediation as an alternative method of conflict resolution in the corporate governance system. Features of corporate conflicts and conflicts of interest that have a negative impact on productivity in the organization are considered. Methods of applying the mediation procedure at different stages of team cohesion are shown. This article is of interest to researchers who seek to justify the need to form a philosophy of nonviolent communication in order to create highly effective project teams. The article argues the need for further general theoretical and applied research in this area.*

**Key words:** *conflict of interests; corporate conflict; corporate governance; mediation; alternative dispute resolution.*

*Formulas: 0; fig.: 2; tabl.: 0; bibl.: 10.*

**Постановка проблеми.** У діловому світі суперечки на робочому місці є досить поширеним явищем. Сьогодні багатьом організаціям не вистачає інтегрованої системи управління бізнес-конфліктами, що призводить до низького рівня продуктивності праці. Швидке втручання у випадках виникнення конфлікту може різко скоротити фінансові та часові втрати, пов'язані з вирішенням суперечок. Одним із ефективних способів вирішення робочих спорів є побудова системи управління корпоративними конфліктами. Ця система включає процеси діагностики, проєктування, впровадження та оцінки ефективного методу управління конфліктами.

Зосередившись на запобіганні та втручанні на ранніх стадіях конфлікту, можна зробити величезні заощадження за рахунок поліпшення корпоративного клімату, зменшення простоїв виробництва та запобігання судовим процесам. У фокусі уваги менеджменту корпоративних конфліктів лежить така стратегія, як переговори на основі інтересів, які стоять за позиціями учасників конфлікту.

У результаті застосування такої стратегії сторони намагаються спільно домовитись про рішення, яке задовольняє усіх. Часом для врегулювання суперечок залучаються сторонні посередники, які беруть участь в управлінні бізнес-конфліктами, проте майже будь-хто в організації, хто має досвід основних процесів вирішення суперечок та інші навички посередництва, може виступати у ролі корпоративного медіатора, або посередника у врегулюванні конфлікту. З огляду на вищезазначене, проблема застосування медіації як складової

корпоративної політики є актуальною та потребує додаткових розробок і тестувань.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дане наукове дослідження є продовженням доробків закордонних та українських вчених, які присвятили свої праці проблемам управління корпоративними конфліктами. Серед них Френк Е. А. Сандер, Роберт К. Бордоне, Е. М. Рунессон, М.-Л. Гі, Ю. В. Розман, О. М. Вінник, О. М. Крутій, М. Карташов, С. В. Васильчак, М. Грачова та багато інших. В. О. Бесарабов та І. М. Пальцун у своїх дослідженнях говорять про те, що ефективна система корпоративного управління є одним із чинників продуктивного функціонування компанії, що дозволяє керівникам структурних підрозділів гідно вирішувати внутрішні та зовнішні конфлікти. О.М. Крутій та низка інших українських дослідників зазначають важливість впровадження медіації як форми вирішення корпоративних конфліктів, проте детально не розкривають особливостей, процедури та ефекту від застосування медіації в системі корпоративного управління.

Важливість системи корпоративного управління конфліктами обґрунтована багатьма українськими дослідниками, а процес її впровадження описаний зарубіжними вченими та практиками, проте розробки закордонних вчених для українських компаній мають більш інформативний характер, аніж прикладний.

Застосування їх на практиці ускладнюється через розбіжності в економічному розвитку країн, традиціях корпоративного управління та законодавчій базі. Разом з тим, сукупність

шляхів впровадження закордонних практик у вітчизняні реалії українськими вченими та дослідниками детально та у комплексі не пропонується.

**Формулювання основних цілей статті.** Метою даної статті є обґрунтування важливості застосування медіації як комунікаційного засобу розвитку корпоративної системи управління конфліктами. Досягнення поставленої мети потребує визначення основних внутрішніх проблем комунікацій в організації та пошуку способів застосування медіації як альтернативного методу врегулювання конфліктів та формування культури ненасильницької комунікації в організації.

**Виклад основного матеріалу наукового дослідження.** Сьогодні корпоративні конфлікти є однією із гальмівних сил економічного розвитку. Маючи потужні ресурси, приватні та державні організації втрачають потенційні можливості отримання додаткового прибутку під впливом людського фактору.

Відсутність налагодженої роботи між ТОП-менеджментом компанії заважає повноцінному використанню усіх наявних ресурсів, у тому числі інтелектуальних, адже конфліктність та саботаж співпраці призводять до зниження ефективності робочого процесу.

Корпоративні конфлікти виникають у системі корпоративного управління, яка являє собою організаційну модель, що включає верхній рівень (власники корпорації та ТОП-менеджмент) та нижній рівень (лінійні керівники і трудовий колектив). Дана система дозволяє сформувати структуру завдань, способів їх реалізації та відстеження результати їх виконання [1].

Якщо сформована система корпоративного управління не відповідає викликам та потребам сучасності, між підрозділами та посадовими особами можливі приховані конфлікти або навіть відкриті конфронтації.

До учасників корпоративних конфліктів відносяться: засновники, контролюючі акціонери, міноритарні акціонери, особи,

що займають посади в органах управління компанії (директори та ТОП-менеджери), особи, чії інтереси порушені (кредитори, працівники товариства, споживачі і т.п.). Можна виділити конфлікти між ТОМ-менеджментом, між менеджерами і акціонерами, між контролюючими і міноритарними акціонерами, між компанією (акціонерами як групою) і зовнішніми групами, такими, як кредитори і наймані працівники.

Як зазначає М. С. Долинська, зростає популярність застосування медіації як методу вирішення приватно-правових спорів у світовій практиці [2]. Метод вирішення спорів шляхом проведення процедури медіації є поширеним у США та європейських країнах упродовж кількох десятиліть. Україна виявила бажання приєднатися до даного тренду, видавши у 2006 році Указ «Про концепцію вдосконалення судівництва для утвердження справедливого суду в Україні відповідно до європейських стандартів», згідно якого створювалися можливості впровадження альтернативних методів вирішення конфліктів [3].

В основі корпоративного конфлікту завжди лежить конфлікт інтересів. Конфлікту може передувати так звана латентна, або прихована стадія, якій характерні всі елементи конфлікту, за винятком зовнішніх дій. Відповідно до Закону України «Про запобігання корупції», конфлікт інтересів впливає із суперечності між приватними інтересами осіб та їх робочими повноваженнями, у зв'язку з чим може бути порушена об'єктивність прийняття рішень [4].

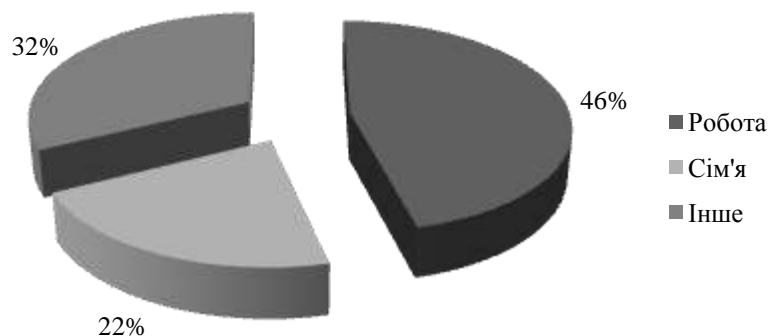
При цьому сутність конфлікту інтересів полягає не в самому факті порушення інтересів, а в можливості виникнення ситуації, коли ці інтереси можуть бути порушені, тому на ефективність діяльності має значний вплив також потенційний конфлікт інтересів. Корпоративний конфлікт починається тоді, коли відбувається порушення прав чи законних інтересів учасників у результаті вчинення неправомірних дій з боку інших учасників.



Перш ніж говорити про врегулювання корпоративних конфліктів в українському суспільстві, важливо зрозуміти, яке місце вони посідають у житті громадян.

Так, під час дослідження доцільності застосування медіації у системі управління корпоративними конфліктами було проведено опитування серед працівників

різних сфер бізнесу, представлених у місті Києві та інших містах України. Опитування показало, що найчастіше конфлікти виникають на роботі (рис. 1), що свідчить про важливість врегулювання даного питання на організаційному та управлінському рівнях.



**Рис. 1. Відповіді респондентів на запитання «У якій сфері Вашого життя найчастіше виникають конфлікти?»**

*Джерело: опитування працівників різних сфер бізнесу, представлених у місті Києві та інших містах України, квітень-травень 2020 року, кількість опитаних – 142 особи.*

Часто каталізатором конфлікту може стати порушення не правових, а моральних норм. У переважній більшості таких випадків визначити, хто правий, а хто винен у конфлікті, вкрай важко. За досить невеликий проміжок часу сварка між партнерами може обрости великою кількістю позовів та заяв, поданих до компетентних органів.

У своїй статі Вінник О. М. зосереджує увагу на правових засобах запобігання корпоративних конфліктів, серед яких:

- внутрішньо-корпоративні механізми (загальні збори акціонерів, наглядова рада, виконавчий орган тощо);
- розв'язання корпоративного конфлікту за участі корпоративного медіатора, який поєднує інтереси конфліктуючих сторін;
- розв'язання конфлікту компетентними державними органами (Національною комісією із цінних паперів та фондового ринку, антимонопольними органами та ін.);

- судові процедури, передбачені чинним законодавством, які застосовуються в разі неефективності чи неможливості використання вищезгаданих процедур за умови, що подібний спір може бути предметом судового розгляду [5].

Медіація здатна стати унікальним способом вирішення будь-яких конфліктів, у тому числі – корпоративних. Медіація – це переговори за участю третьої нейтральної сторони, яка є зацікавленою тільки в тому, щоб сторони вирішили свій спір максимально вигідно для всіх учасників конфлікту. За наявності конфлікту інтересів корпоративного конфлікту можна уникнути, застосувавши механізми медіації вже на початковій стадії. Це дозволить уникнути самого конфлікту і, відповідно, великих витрат на його врегулювання.

Особливо ефективним може стати впровадження медіації у систему управління корпоративними конфліктами, оскільки конфліктуючі сторони є членами однієї і тієї ж організації, а конфліктна

поведінка впливових членів компанії у такому разі може бути націленою на задоволення власних інтересів замість інтересів компанії [1].

Тому важливим є своєчасне розкриття справжніх інтересів зацікавлених сторін та скерування їх у тому напрямку, який принесе компанії максимальну вигоду.

Медіація при вирішенні корпоративних конфліктів можлива за умови, якщо вона відповідає критеріям медіабельності:

- сторонами конфлікту є компанії, їх акціонери або топ-менеджери, для яких важливим є збереження партнерських відносин, репутації, вони налаштовані на діалог та подальшу співпрацю (наприклад, мають сімейний бізнес чи майбутні контракти);

- в основі суперечки лежать особисті відносини, конфлікт має емоційне забарвлення;

- головними є не правові претензії, пов'язані з минулим, а майбутні інтереси партнерів по бізнесу, можливість збереження відносин у перспективі;

- для досягнення своїх цілей сторони не використовують у ході конфлікту неправомірні засоби;

- сторони зацікавлені в конфіденційності, відсутня необхідність створення юридичних прецедентів, а також відсутня необхідність отримання судових рішень.

Наявність навіть одного з перерахованих критеріїв дозволяє говорити про можливість розгляду корпоративних конфліктів у медіації. Під час врегулювання корпоративних конфліктів медіація має також певні переваги над судовим розглядом, а саме:

- медіатор не відстоює позицію однієї зі сторін, як адвокат, а досліджує їх реальні інтереси, на основі яких і може сформуватися прийнятне для обох сторін рішення;

- процедура медіації займає значно менше часу, ніж судовий процес;

- витрати на виплату гонорару медіатора є істотно меншими, ніж витрати на юридичний супровід судового процесу;

- зберігається повна конфіденційність у ході розгляду справи;

- під час медіації вдається зберегти партнерські відносини, надалі сторони продовжують співпрацю у межах спільного бізнесу.

Слід зазначити, що однією з важливих переваг корпоративної медіації є розв'язання конфліктної ситуації у термін від 2-5 днів до двох тижнів залежно від складності конфлікту [6], що значно пришвидшує повноцінне відновлення робочих процесів в організації у порівнянні зі зверненням до суду.

Існують різні варіанти застосування медіації у сфері корпоративних відносин. Так, можливе створення спеціальних внутрішніх підрозділів медіації, що займаються врегулюванням внутрішніх чи зовнішніх суперечок до того, як спір буде переданий до суду. З одного боку, створення таких підрозділів дозволяє вирішувати конфлікти з урахуванням специфіки діяльності компанії, з іншого – дозволяє вирішувати за допомогою застосування технології медіації визначене коло конфліктів, тобто працювати над тими, що уже сталися і під час яких компанія вже несе втрати, чи лише попереджає їх виникнення. Створення таких підрозділів є доцільним у великих корпораціях зі штатом понад 1 тисячу осіб.

В організаціях з меншою кількістю працівників може бути введена посада корпоративного медіатора, до обов'язків якого входить впровадження медіації як способу вирішення трудових суперечок, оцінка суперечок з точки зору їх медіабельності.

Також корпоративний медіатор може вирішувати спірні ситуації між працівниками, працівниками та менеджментом, спірні ситуації між структурними підрозділами, супроводжувати структурні зміни в компанії. При цьому менеджмент компанії заздалегідь має прийняти незалежність медіатора, необхідність дотримуватися його рекомендацій. Підприємство гарантує відсутність будь-яких санкцій щодо

співробітників, які звертаються зі скаргами на роботодавця.

Внутрішнім медіатором можуть розглядатися конфлікти, пов'язані з відмовою в прийомі на роботу, зі звільненням співробітника, конфлікти, що впливають з трудових відносин та регульовані трудовим законодавством, а також конфлікти, не пов'язані з правовим регулюванням, однак впливають на ефективність виробничих процесів і якість послуг, що надаються. Це перш за все конфіденційні конфлікти на підприємствах між окремими співробітниками, групами чи відділами; підготовка і організація переговорів з партнерами, внутрішньокомандні переговори, вибір

тактики ведення переговорів; супровід структурних змін компанії, у тому числі у випадках зміни власників; організація взаємодії з філіями та представництвами компанії, у тому числі вирішення спорів між ними.

Медіатори також можуть супроводжувати збори трудового колективу, під час яких нерідко піднімаються гострі дискусійні питання, працювати з виборними профспілковими органами, комісіями по трудових спорах або в погоджувальних комісіях.

Дослідники Макаренко М.В., Гашутіна О.Е. виділяють такі моделі медіації залежно від ролі медіатора (рис. 2).



**Рис. 2. Моделі медіації залежно від ролі медіатора**

*Джерело: [6]*

З огляду на зазначене, у корпоративній медіації в залежності від рівня організаційного розвитку колективу може бути застосована кожна із вказаних моделей. Так, на рівні загальної корпоративної політики серед деяких співробітників доцільно організувати навчання основам медіації. Навичками медіативного підходу у межах моделі медіатор-рятівник можуть володіти усі співробітники компанії, які безпосередньо взаємодіють з клієнтами. Це дозволить їм підвищити професійну та емоційну компетентність. Тобто поряд з процедурою альтернативного вирішення спорів, медіація може використовуватися як комунікаційний засіб розвитку корпоративної культури. Формування в організації філософії ненасильницької комунікації знижує напруженість у відносинах, сприяє налагодженню діалогу

та зменшує кількість конфліктних ситуацій [7].

Американські дослідники Джон Катценбах та Дуглас Сміт у своїй праці «Командний підхід. Створення вискоелективної організації» виділяють такі моделі організації робочих відносин у залежності від рівня взаємодії та інтеграції, як робоча одиниця, корисна група, група з єдиним лідером, ефективна команда та видатна команда [8]. Відповідно, чим вищим є рівень організації колективу, тим більшою є ефективність праці. Метою робочої одиниці є виконання простих завдань, які не потребують залучення додаткових працівників. Корисна група – це зазвичай організаційні форуми чи комітети, які створюються на визначений час, досягають поставлених цілей та розформовуються. До групи з єдиним лідером входять

працівники, які чітко виконують розпорядження керівника, який одноосібно приймає усі рішення та несе відповідальність за результат роботи усієї групи.

Ефективна команда є вищим рівнем організації трудових відносин у колективі, про що свідчить активне залучення усіх членів команди до процесу прийняття та реалізації рішень, обмін досвідом, колективна відповідальність за результати роботи та високі показники ефективності діяльності. Видатна команда у своїх досягненнях здатна перевершити будь-яку команду і навіть очікувані результати. Члени таких команд щиро турбуються про благополуччя і особистий успіх одне одного, часто навіть за рамками командного життя.

Таким чином, одним із завдань корпоративного управління є створення ефективної команди (в ідеалі – видатної команди). Очевидно, що під час згуртування команда проходить стадії від групи з єдиним лідером до ефективної команди і під час цього процесу у своїй проєктній діяльності зустрічається з комунікативними суперечностями, які можуть привести до конфлікту інтересів. На стадії становлення ефективної команди може використовуватися роль медіатора як маніпулятора за умови, що медіатор має однозначне та чітке розуміння своїх дій та їх наслідків. У разі професійної організації маніпулятивного процесу медіації робочих конфліктів, на думку автора, корпоративний медіатор має змогу згуртувати членів групи, навчити їх самостійно та оперативно реагувати на найменші прояви конфлікту інтересів.

Медіатор-посередник може бути членом або лідером команди і брати участь у тих корпоративних спорах, вирішення яких потребує підтримки партнерських стосунків між сторонами. Медіатор-організатор може виступати запрошеною стороною у тих випадках, коли взаємовигідне рішення має бути прийняте якнайшвидше, а неупередженість медіатора є вирішальною умовою процедури медіації.

Коли мова йде про міжособистісні конфлікти всередині компанії, ще одна мета медіації полягає у поліпшенні психологічного клімату в колективі. Медіація як технологія ґрунтується на знаннях інструментарію і технік ефективної комунікації, що дозволяє підвищити виконуваність управлінських рішень. За умови, якщо переговори між сторонами за участю медіатора пройшли успішно, співробітники починають працювати з більшою віддачею. Крім того, беручи участь в медіації, вони навчаються ефективному стилю ведення переговорів.

Сьогодні дискусійним питанням є запровадження медіації на законодавчому рівні. За словами В.С. Балуха, відсутність відповідного законодавства «є однією з головних перепон до впровадження альтернативних способів вирішення спорів у корпоративну сферу» [9]. Так, одним із не врегульованих пунктів є питання про виконання домовленості між сторонами за результатами успішно проведеної медіації. За загальним правилом сторони виконують медіаційну угоду, виходячи з принципів добровільності та сумлінності. Наслідки її невиконання можуть бути визначені у медитативній угоді, однак відсутність профільного законодавства ускладнює процес обов'язкового виконання такої угоди.

Разом з тим, на рівні корпоративного управління можливим є створення правила, за яким у разі, якщо одна зі сторін ухиляється від виконання медіаційної угоди, до неї будуть передбачені внутрішні санкції.

Згідно з результатами досліджень закордонних науковців, запровадження в компанії системи раціонального запобігання та врегулювання конфліктів, що негативно впливають на діяльність та репутацію, – одна з найкращих практик корпоративного управління. Тому в компанії повинні функціонувати відповідні механізми вирішення внутрішніх та зовнішніх суперечок [10].

Таким чином, щоб медіація стала елементом корпоративного управління компанії, необхідно прийняти

корпоративну політику, що передбачає вирішення спорів за допомогою медіації та яка регламентується внутрішніми документами чи правилами; включати застереження про медіацію до контрактів компанії; навчати працівників навичкам медіації.

**Висновки.** На даний час медіація у вирішенні корпоративних конфліктів знаходиться на стадії становлення. Проте не можна не визнати перспективності медіації як форми врегулювання корпоративних конфліктів та способу захисту прав учасників корпоративних відносин. Процедура медіації актуальна, якщо сторони зацікавлені у продовженні співпраці, швидкості вирішення конфлікту та не зацікавлені у його розголошенні.

Процедура медіації під час розгляду корпоративного спору допоможе зберегти конфіденційність суті конфлікту, не ставити під загрозу репутацію компанії, а також вирішити суперечку порівняно швидко і недорого. В ході медіації зберігаються партнерські відносини між учасниками корпоративних суперечок, у подальшому сторони продовжують співпрацю в рамках корпорації. Разом з тим, у корпоративному управлінні слід розмежовувати медіацію як процедуру альтернативного вирішення спору та як загальну філософську складову корпоративної політики ненасильницької комунікації.

Пропонується приймати за основу для розробки корпоративних програм, стратегій та планів наступні дії: інтеграцію медіації в діяльність організації, профілактику внутрішніх конфліктів, створення сприятливого мікроклімату в компанії.

Основним недоліком процедури медіації є неможливість примусового виконання медіативної угоди, дотримання якої засноване на принципі добровільності. Тому рекомендовано надання медіативним угодам сили виконавчого документа.

Подальші дослідження даної проблематики можуть бути перспективними з огляду на те, що на ринку праці все частіше під час прийому

на роботу роботодавці ставлять однією з вимог до потенційних проектних менеджерів наявність навички управління конфліктами.

**Грантова підтримка :** Робота виконана в межах проекту “Mediation: training and society transformation”, номер проекту: 599010-EPP-1-2018-1-NL-EPPKA2-SVHE-JP.

#### **Література:**

1. Бесарабов В. О., Пальцун І. М. Медіація як ефективний засіб вирішення корпоративних конфліктів. *Облік. Економіка. Менеджмент*. 2014. № 1. С. 88-96.
2. Долинська М. С., Ільків Н. В. Неюрисдикційні форми захисту прав та інтересів суб'єктів господарювання: монографія / за заг. ред. д. ю. н. М.С. Долинської. Львів: ТОВ «Галицька видавнича спілка», 2020. 174 с.
3. Розман Ю. В. Медіація як альтернативний спосіб вирішення приватно-правових спорів. *Актуальні проблеми політики*. 2013. № 49. С. 245-256.
4. Про запобігання корупції : Закон України від 19.04.2020 р. № 1700-VII / Верховна Рада України. Відомості Верховної Ради України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>.
5. Вінник О. М. Корпоративні конфлікти та зловживання корпоративними правами в акціонерних товариствах: традиційні та інноваційні способи попередження й розв'язання. *Правовий механізм інноваційного розвитку*. 2012. №2. С. 5-12.
6. Макаренко М. В., Гашутіна О. Е. Медіація як інноваційний метод врегулювання конфліктів. *Економіко-управлінські аспекти трансформації та інноваційного розвитку галузевих і регіональних суспільних систем в сучасних умовах* : Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції. URL : <http://elar.nung.edu.ua/bitstream/123456789/7237/1/6835p.pdf>.
7. Крутій О. М. Медіація як комунікаційний засіб розвитку корпоративної культури публічного управління в умовах глобалізації. *Державне будівництво*. 2019. № 2. С. 1-14.
8. Катценбах Д., Смит Д. Командный подход. Создание высокоэффективной организации : монография. Альпина Диджитал. 2013. 373 с.
9. Балух В. С. Альтернативне вирішення корпоративних спорів: німецька модель. *Вісник Луганського державного університету внутрішніх справ імені Е.О. Дідоренка*. 2013. №4. С. 154-162.
10. Рунессон Е. М., Гі М.-Л. Медіація конфліктів і спорів у галузі корпоративного управління. 2007. 68 с.

#### **References:**

1. Besarabov, V. O. and Paltsun, I. M. (2014), “Mediation as an effective means of resolving

corporate conflicts”, *Oblik. Ekonomika. Menedzhment*, № 1, pp. 88-96.

2. Dolynska, M. S. and Ilkiv, N. V. (2020), *Neiurytsytsiini formy zakhystu prav ta interesiv subiektiv hospodariuvannia* [Non-jurisdictional forms of protection of the rights and interests of business entities], TOV «Halytska vydavnycha spilka», Lviv, Ukraine, 174 p.

3. Rozman, Yu. V. (2013), “Mediation as an alternative way of resolving private law disputes”, *Aktualni problemy polityky*, № 49, pp. 245-256.

4. The Verkhovna Rada of Ukraine (2020), The Law of Ukraine “On prevention of corruption”, retrieved from : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>.

5. Vinnyk, O. M. (2012), “Corporate Conflicts and Abuse of Corporate Rights in Joint Stock Companies: Traditional and Innovative Ways to Prevent and Resolve”, *Pravovyi mekhanizm innovatsiinoho rozvytku*, №2, pp. 5-12.

6. Makarenko, M. V. and Hashutina, O. E. (2020), “Mediation as an innovative method of conflict resolution”, *Ekonomiko-upravlinski aspekty transformatsii ta innovatsiinoho rozvytku haluzevykh i rehionalnykh suspilnykh system v suchasnykh umovakh* [Economic and managerial aspects of transformation and innovative development of sectoral and regional

social systems in modern conditions], *Materialy Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii* [Proceedings of the All-Ukrainian scientific-practical conference], retrieved from : <http://elar.nung.edu.ua/bitstream/123456789/7237/1/6835p.pdf>.

7. Krutii, O. M. (2019), “Mediation as a means of communication for the development of corporate culture of public administration in the context of globalization”, *Derzhavne budivnytstvo*, № 2, pp. 1-14.

8. Kattsenbah, D. and Smit, D. (2013), *Komandnyi podhod. Sozдание vyisokoeffektivnoy organizatsii* [Team approach. Building a highly effective organization], Alpyna Dydzhyta, 373 p.

9. Balukh, V. S. (2013), “Alternative resolution of corporate disputes: the German model”, *Visnyk Luhanskoho derzhavnogo universytetu vnutrishnikh sprav imeni E.O. Didorenka*, №4, pp. 154-162.

10. Runesson, E. M. and Hi, M.-L. (2007), *Mediatsiia konfliktiv i sporiv u haluzi korporatyvnoho upravlinnia* [Mediation of conflicts and disputes in the field of corporate governance], 68 p.

**Стаття надійшла до редакції 05.10.2020 р.**

УДК: 355.27

DOI: 10.31732/2663-2209-2020-59-143-154

## МЕТОДИКА ПІДГОТОВКИ АДМІНІСТРАТОРІВ ОРГАНІВ АДМІНІСТРУВАННЯ ЄДИНОГО ДЕРЖАВНОГО РЕЄСТРУ ВІЙСЬКОВОЗОВОБ'ЯЗАНИХ

*Правдивець О.М.<sup>1</sup>, Холін В.М.<sup>2</sup>*

<sup>1</sup> полковник, начальник відділу організації військового обліку людських мобілізаційних ресурсів мобілізаційного управління Головного управління персоналу Генерального штабу Збройних Сил України, м. Київ, просп. Повітрофлотський, 6, 03168, Україна, тел.: (044)-238-74-85, e-mail: pravd72@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5242-9683>

<sup>2</sup> полковник, доцент кафедри мобілізаційної, організаційно-штатної, кадрової роботи та оборонного планування Національна академія сухопутних військ імені гетьмана Петра Сагайдачного, м. Львів, вул. Героїв Майдану, 32, 79026, Україна, тел.: (32) 238-65-34, e-mail: mail@asv.dod.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6708-231X>

## METHODOLOGY OF TRAINING ADMINISTRATORS OF IT-ADMINISTRATION BODIES OF THE UNIFIED STATE RESERVES REGISTER

*Pravdyvets O.<sup>1</sup>, Kholin V.<sup>2</sup>*

<sup>1</sup> colonel, head of the department of organization of military accounting of human mobilization resources of the mobilization department of the Main personnel Department of the General Staff of the Armed Forces of Ukraine, Kyiv, pr. Povitroflotskyi, 6, 03168, Ukraine, tel.: (044)-238-74-85, e-mail: pravd72@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5242-9683>

<sup>2</sup> colonel, associate professor of the department of mobilization, organizational and staffing, personnel work and defense planning National academy of land forces named after Hetman Petro Sagaidachny, Lviv, st. Heroiv Maidanu, 32, 79026, Ukraine, tel.: (32) 238-65-34, e-mail: mail@asv.dod.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6708-231X>

**Анотація.** У статті за результатами аналізу існуючого методичного апарату, з урахуванням вимог нормативно-правових актів, сучасного стану Збройних Сил України та відповідних фахових компетентностей розроблено методіку підготовки адміністраторів органів адміністрування автоматизованої інформаційно-аналітичної системи Єдиного державного реєстру військовозобов'язаних "Оберіг". Метою даної статті є розробка методіки підготовки адміністраторів органів адміністрування ЄДРВ. За основу роботи взято діючу методіку підготовки операторів Єдиного державного реєстру військовозобов'язаних районних (міських) військових комісаріатів, яка ґрунтується на поєднанні вивчення процесу документального ведення військового обліку військовозобов'язаних з оволодінням практичними навичками роботи в спеціалізованому програмному забезпеченні автоматизованої інформаційно-телекомунікаційної системи "Оберіг". До цієї системи введено вивчення функціоналу адміністрування автоматизованої системи на рівні обласних військових комісаріатів та управлінь оперативних командувань. При цьому, особливостями методіки проведення занять з адміністраторами Єдиного державного реєстру військовозобов'язаних є сполучення методів пояснювально-лекційного та репродуктивного методу. Зазначена методіка надає можливість у скорочені терміни здійснити якісну підготовку адміністраторів органів адміністрування Єдиного державного реєстру військовозобов'язаних з оволодіння вміннями та навичками відповідно до визначених професійних компетентностей, достатніх для практичного виконання ним їх функціональних обов'язків за посадою. Отримані результати досліджень можуть бути використані в ході розробки стандарту індивідуальної фахової підготовки адміністраторів органів адміністрування Єдиного державного реєстру військовозобов'язаних.

**Ключові слова:** методіка; адміністратор; органи адміністрування; Єдиний державний реєстр військовозобов'язаних.

Формули: 0; рис.: 1; табл.: 1; бібл.: 9.

**Annotation.** The article based on the analysis of the existing methodological apparatus, taking into account the requirements of legal acts, the current state of the Armed Forces of Ukraine, and relevant professional competencies there was developed a Methodology of Training Administrators of IT-Administration Bodies of the Automated Information And Analytical System of the Unified State Reserves Register "Oberig". The work is based on the current

*Methodology of Training Operators of the Unified State Reserves Register of district (city) military commissariats, which is based on a combination of studying the process of documenting military accounting of conscripts with obtaining practical skills in specialized software automated information and telecommunications system "Oberig". The purpose of this article is to develop a methodology for training administrators of USRE administration. This system introduced the study of the functionality of the administration of the automated system at the level of regional military commissariats and directorates of operational commands. At the same time, the peculiarities of the Methodology of conducting classes with the administrators of the Unified State Reserves Register are the combination of explanatory-lecture and reproductive methods. This Methodology provides an opportunity in a short time to carry out quality training of administrators of IT-administration bodies of the Unified State Reserves Register to acquire skills and abilities in accordance with certain professional competencies sufficient for the practical performance of their functional duties. The obtained research results can be used in the development of a standard of individual professional training of administrators of the IT-administration bodies of the Unified State Reserves Register.*

**Key words:** methodology; administrator; IT-administration bodies; Unified State Reserves Register.  
**Formulas:** 0; **fig.:** 1; **tabl.:** 1; **bibl.:** 9.

**Постановка проблеми.** На сучасному етапі свого будівництва та розвитку Збройні Сили України (далі – ЗС України) проводять заходи щодо впровадження в їх діяльність автоматизованих інформаційно-телекомунікаційних систем (далі – АІТС), зокрема АІТС Єдиного державного реєстру військовозобов’язаних (ЄДРВ).

Відповідно до [1] АІТС ЄДРВ була прийнята на постачання ЗС України у 2019 року.

Аналіз результатів практичної роботи з впровадження в діяльність Збройних Сил України автоматизованої інформаційно-телекомунікаційної системи (далі – АІТС) Єдиного державного реєстру військовозобов’язаних (далі – ЄДРВ) викрив ряд проблемних питань, зокрема відсутності в структурних підрозділах органів військового управління (далі – ОВУ) підрозділів адміністрування ЄДРВ та в черговий раз підтверджує зростаючу залежність ефективності функціонування автоматизованих систем від якості підготовки їх персоналу.

Відповідно до [2, 3] органами адміністрування ЄДРВ є обласні військові комісаріати та оперативні командування (у межах повноважень за адміністративно-територіальним та військово-адміністративним поділом території України).

З метою формування підрозділів адміністрування до Переліків військово-облікових спеціальностей і штатних посад рядового, сержантського і старшинського складу і тарифних переліків посад вищезазначених військовослужбовців [4] було введено додаткову військову-

облікову спеціальність 601 – адміністрування автоматизованих систем ЄДРВ, що дозволило удосконалити організаційно-штатну структуру ОВУ та ввести до їх підрозділів посади адміністраторів.

Ураховуючи те, що рівень фахової компетентності адміністратора органів адміністрування ЄДРВ не залишається постійним протягом тривалого часу роботи, виникає потреба у періодичному підвищенні його кваліфікації, при цьому одним з найважливіших чинників, який впливає на рівень його фахової компетентності є динамічна зміна нормативно-правових актів з питань військової служби та виконання військового обов’язку, трудового законодавства та нормативно-правових актів, вивчення яких потребує певного часу для підняття свого професійного рівня в залежності від нових завдань та змін у нормативно-правовому забезпеченні цієї діяльності.

Зазначене завдання і має вирішити система підвищення кваліфікації адміністраторів органів адміністрування ЄДРВ, але стандарти їх професійної підготовки ще не розроблені.

Таким чином, актуальним науковим і практичним завданням є удосконалення існуючих методів та розробка методики підготовки адміністраторів органів адміністрування ЄДРВ.

В сучасній науці останнім часом приділяється увага теоретичним та методичним засадам розроблення системи професійної підготовки майбутніх фахівців різних спеціальностей в галузі



інформаційних технологій (далі – ІТ) на основі принципу фундаменталізації освіти. Проте, досі залишається не вирішеною проблема розроблення окремих методик підготовки ІТ фахівців для забезпечення функціонування окремих автоматизованих ІТС спеціального призначення на основі курсової підготовки.

Результати аналізу останніх досліджень і публікацій присвячених військовому обліку та ЄДРВ [5-7] показав, що проблематика розроблення методики підготовки адміністраторів органів адміністрування ЄДРВ, із врахуванням їх фахових компетентностей, ще не розглядалась.

**Формулювання цілей статті.** Метою даної статті є розробка методики підготовки адміністраторів органів адміністрування ЄДРВ.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Підготовка адміністраторів органів адміністрування ЄДРВ є складовою частиною організаційного забезпечення функціонування АІТС «Оберіг».

За основу дослідження взято [7-9], Стандарт підготовки операторів ЄДРВ Р(М)ВК та навчального курсу підготовки з дисципліни «Єдиний державний реєстр військовозобов'язаних».

У результаті проведення навчального курсу підготовки з дисципліни «Єдиний державний реєстр військовозобов'язаних», адміністратори органів адміністрування ЄДРВ за 14 діб повинні:

Знати:

- призначення, побудову та порядок функціонування елементів клієнтської частини АІТС «Оберіг»;

- вимоги, порядок та послідовність дій щодо розгортання клієнтської частини АІТС «Оберіг»;

- порядок проведення інсталяції та налаштувань ліцензійного програмного забезпечення клієнтської частини АІТС «Оберіг»;

- порядок проведення інсталяції та налаштувань програмних засобів криптографічного захисту інформації та

- криптографічних засобів захисту клієнтської частини АІТС «Оберіг»;

- порядок здійснення криптографічного захисту інформації та забезпечення безпеки інформації клієнтської частини АІТС «Оберіг»;

- порядок проведення аналізу та використання даних ЄДРВ для реалізації завдань військового обліку військовозобов'язаних (призовників);

- порядок здійснення взаємодії з операторами ЄДРВ та іншими користувачами клієнтської частини АІТС "Оберіг" з питань ведення ЄДРВ та захисту інформації.

Уміти:

1. Здійснювати дії, щодо забезпечення функціонування клієнтської частини АІТС «Оберіг» в органах адміністрування:

- розгортання, підключення та контроль за функціонуванням елементів клієнтської частини АІТС «Оберіг»;

- налаштування та управління функціонуванням програмно-апаратних засобів технічного та криптографічного захисту інформації клієнтської частини АІТС «Оберіг»;

- забезпечення зберігання та обігу носіїв ключової інформації, обслуговування сертифікатів користувачів та їх особистих ключів;

- супроводження засобів антивірусного захисту АІТС «Оберіг» та поновлення баз даних антивірусного захисту;

- адміністрування щодо надання прав доступу до баз даних АІТС «Оберіг» операторам ЄДРВ та іншим групам користувачів;

- здійснення контролю за своєчасністю, повнотою та достовірністю внесення інформації до ЄДРВ операторами АІТС «Оберіг» підпорядкованими Р(М)ВК (РТЦК та СП);

- здійснення контролю за виконанням рішень розпорядника ЄДРВ, повнотою та відповідністю інформації, наданої органами державної влади;

- здійснення взаємодії з операторами ЄДРВ Р(М)ВК (РТЦК та СП) та адміністраторами АІТС «Оберіг»

оперативних командувань, Генерального штабу ЗС України з питань ведення ЄДРВ та захисту інформації за своїм військово-адміністративним та адміністративно-територіальним поділом;

- проведення аналізу та використання наявних даних ЄДРВ для планування заходів з мобілізації та розподілу мобілізаційного ресурсу;

- формування статистичних відомостей ЄДРВ за своїм військово-адміністративним та адміністративно-територіальним поділом відповідно до функціональних можливостей АІТС «Оберіг»;

- формування та друк службових документів в ЄДРВ;

- зберігання та ведення технічної й експлуатаційної документації клієнтської частини АІТС «Оберіг»;

- здійснення контролю за діями користувачів клієнтської частини АІТС «Оберіг» та проведення оперативного реагування у разі виникнення подій щодо безпеки інформації.

2. Здійснювати дії, доступні для облікових записів осіб усіх типів обліку:

- пошук (персональний або груповий) особи у ЄДРВ;

- перегляд історії змін карток особи;

- перегляд даних про освіту особи;

- перегляд даних про працевлаштування особи;

- перегляд та редагування (за необхідністю) відомостей про медогляд особи;

- перегляд даних про особисті документи: особистий та закордонний паспорти громадянина України, свідоцтво про народження, пенсійне та водійське посвідчення особи;

- перегляд даних про місце реєстрації (проживання) особи;

- перегляд відомостей про родину особи;

- перегляд відомостей про антропометричні дані особи;

- перегляд відомостей про інвалідність особи;

- перегляд відомостей про вакцинацію особи;

- перегляд відомостей про громадянство особи;

- перегляд відомостей про закордонні поїздки особи;

- перегляд відомостей про курси, пройдені особою;

- перегляд відомостей про спортивні розряди особи;

- перегляд відомостей про бронювання особи.

3. Здійснювати дії, доступні для облікових записів призовників:

- перегляд записів про приписку до призовної дільниці;

- перегляд даних про відстрочку.

4. Здійснювати дії, доступні для облікових карток військовозобов'язаних рядового, сержантського і старшинського складу та послужних карток офіцерів запасу:

- перегляд даних військового обліку;

- перегляд даних про відстрочку;

- перегляд записів про військовий квиток;

- перегляд записів про військове звання;

- перегляд записів про військову службу;

- перегляд записів про участь у бойових діях;

- перегляд записів про нагороди;

- перегляд записів про поранення;

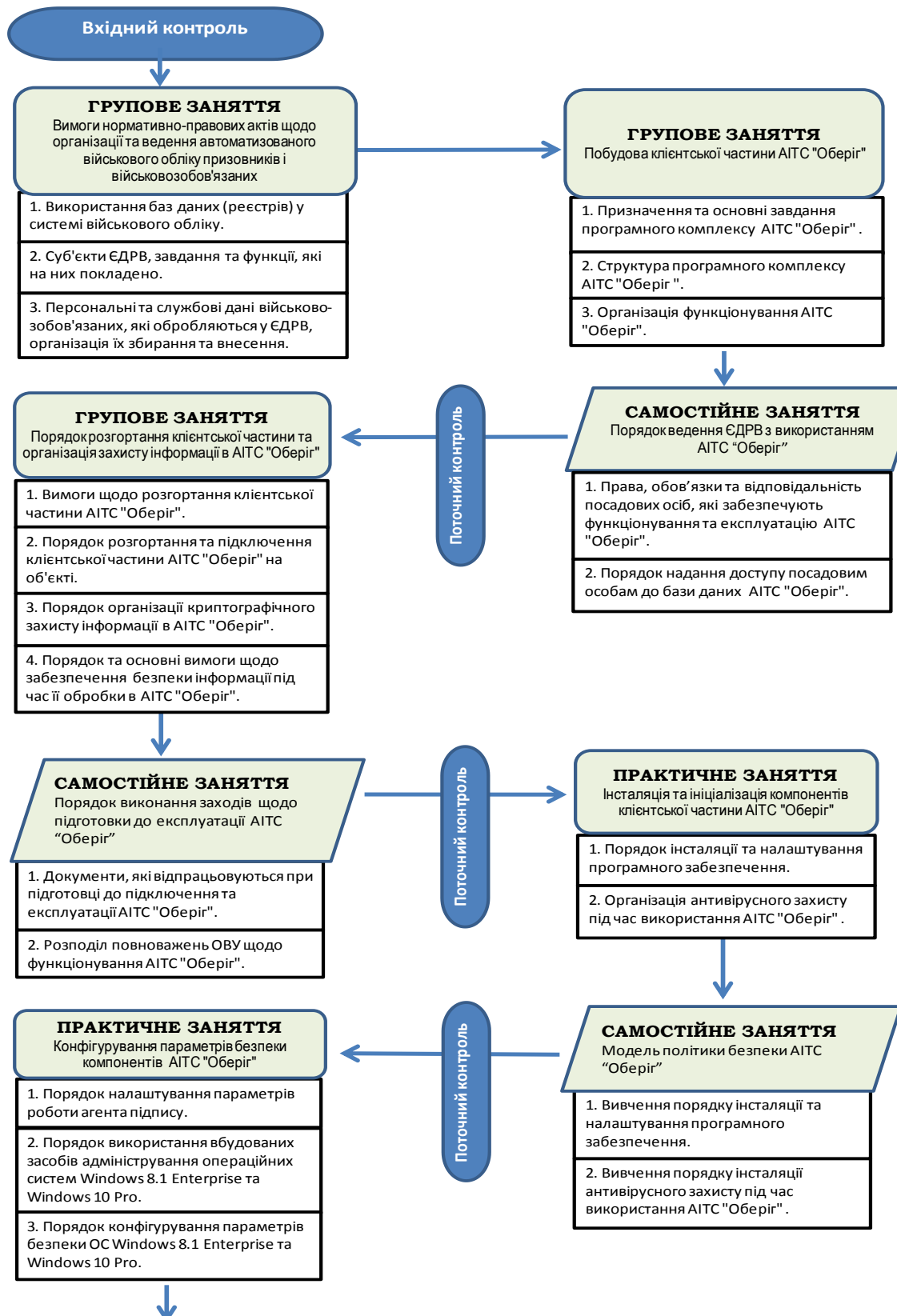
- перегляд даних про участь у ліквідації аварій на ядерних установках.

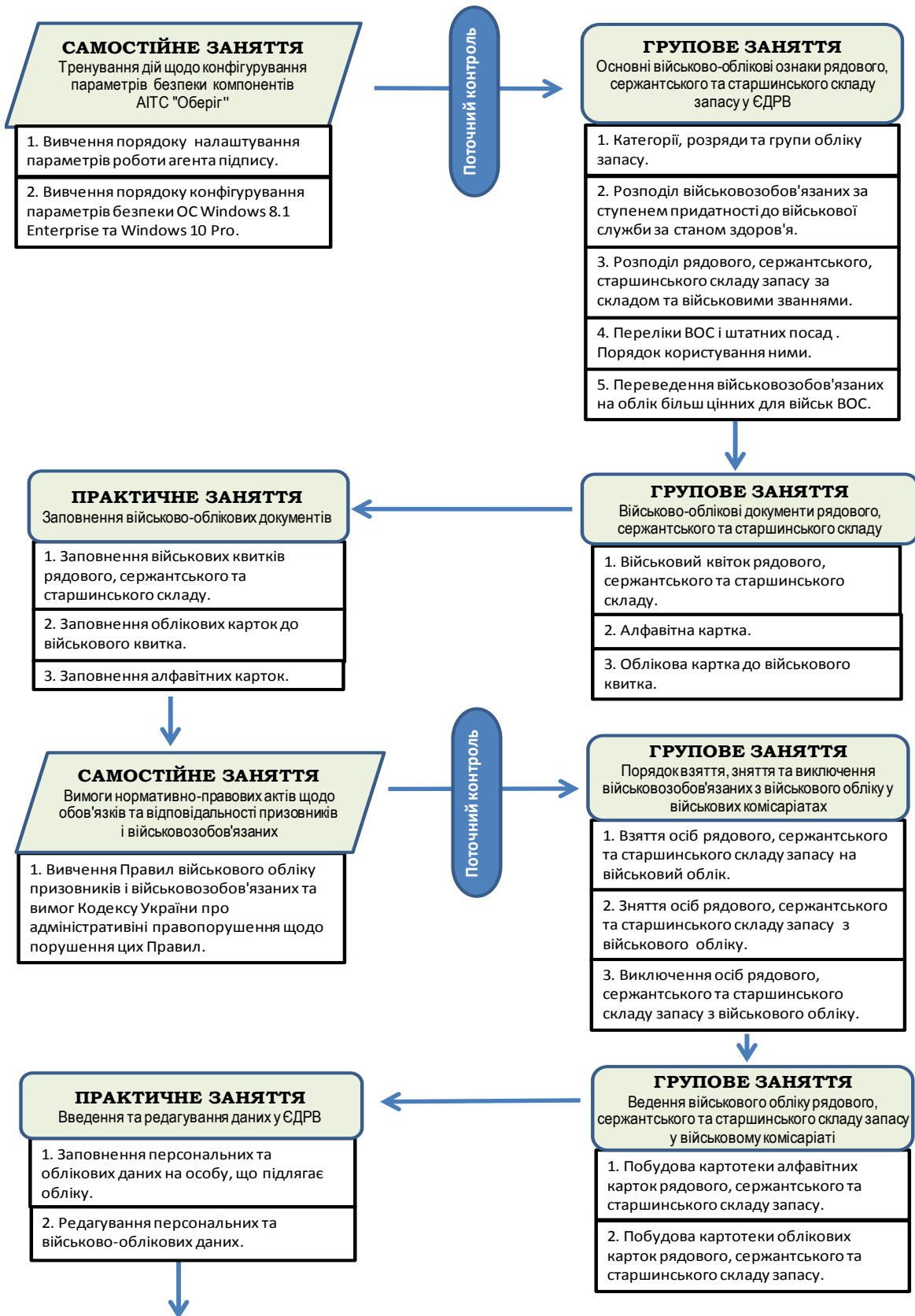
Бути ознайомленими:

- із порядком організації та ведення військового обліку військовозобов'язаних (призовників) в органах адміністрування та Р(М)ВК (РТЦК та СП).

Методичну основу дисципліни складає комплекс занять (групові, практичні заняття) та самостійна підготовка в години, які визначені розпорядком дня та розкладом занять.

Схема організації занять з підготовки адміністраторів органів адміністрування ЄДРВ наведена на рис. 1.





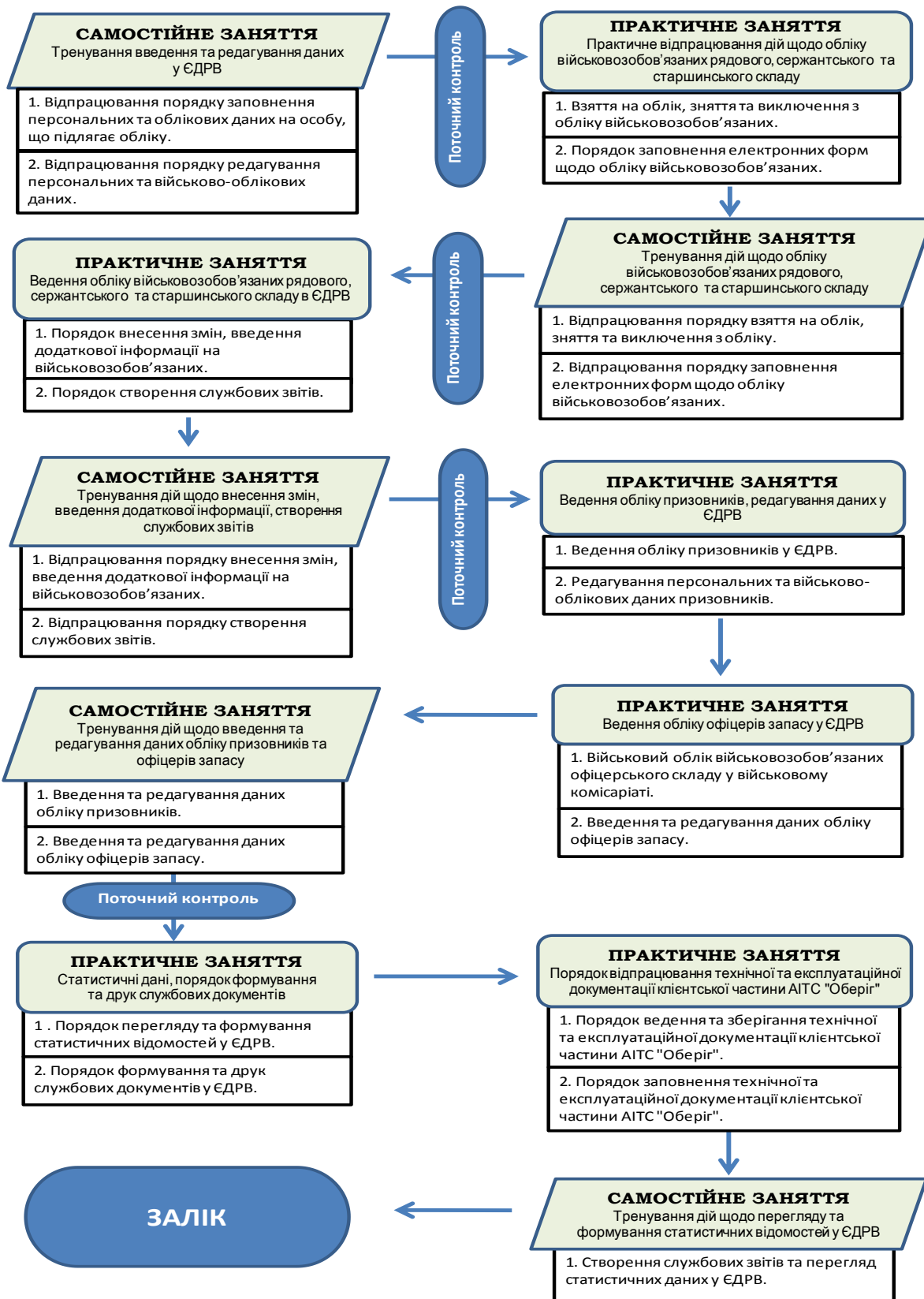


Рис. 1. Схема організації занять з підготовки адміністраторів органів адміністрування Єдиного державного реєстру військовозобов'язаних

У основу вивчення навчальної дисципліни покладена діалогова форма проведення занять при посиленій ролі практичного виконання визначених завдань, також самостійного освоєння знань з питань ведення ЄДРВ.

При засвоєнні викладеного матеріалу, підготовці до групових, практичних занять, доцільно враховувати новітні погляди на запровадження та ведення автоматизованого військового обліку. Це дозволяє глибше і більш усвідомлено засвоїти зміст навчальної дисципліни.

Особливості методики проведення занять.

При проведенні групових занять застосовується сполучення методів пояснювально-лекційного (подача нового навчального матеріалу, його обговорення та контроль засвоєння матеріалу) та репродуктивного методу (відтворення і повторення способу діяльності по ситуаційних завданнях викладача). Використання цього методу є першим кроком для набуття адміністраторами знань та умінь.

Групове заняття – це вид навчального заняття, під час якого науково-педагогічний працівник методом усного викладення матеріалу в поєднанні з методом демонстрації (показу) викладає новий навчальний матеріал, шляхом опитування контролює засвоєння цього матеріалу і сприяє його закріпленню.

На цьому занятті науково-педагогічний працівник поетапно подає новий матеріал з теоретичних питань, супроводжує його демонстрацією і показом зразків документів, бланків, сторінок автоматизованої системи. Потім організовується обговорення цього матеріалу і здійснюється контроль рівня його засвоєння.

Така методика проведення занять активізує пізнавальну діяльність тих, хто навчається, і надає їй практичну спрямованість.

Для підвищення ефективності групових занять у процесі їх підготовки та проведення повинні виконуватись певні умов:

- актуальність та обґрунтованість вибору тематики та цільових настанов заняття, які забезпечують обговорення проблемних питань, розкриття зв'язку теорії з практичною діяльністю адміністратора;

- обмірковане планування заняття – виділення вузлових питань теми, обґрунтованість змісту, використання найновішої літератури;

- висока організаційно-методична спрямованість, яка забезпечує активність учасників заняття, свободу дискусії, змістовність виступів, конструктивний аналіз проблем та ефективне використання навчального часу.

При проведенні практичних занять запроваджується частково-пошуковий метод, який поступово наближує адміністраторів ЄДРВ до самостійного вирішення проблем шляхом попереднього навчання їх виконанню за окремими елементами.

Практичне заняття – це вид навчального заняття, під час якого науково-педагогічний працівник організовує засвоєння слухачами теоретичних положень навчальної дисципліни шляхом виконання спеціально сформульованих завдань та сприяє формуванню у них вмінь і навичок практичного застосування цих теоретичних положень.

Практичні заняття з адміністраторами органів адміністрування (ОТЦК та СП, ОК) ЄДРВ проводяться у класі ПЕОМ, який обладнано автоматичними робочими місцями із можливістю доступу до навчальної версії АІТС «Оберіг» із використанням мережі Internet.

Мета практичних занять – набуття досвіду щодо:

- розгортання та підключення клієнтської частини АІТС «Оберіг» до мережі АСУ ЗСУ «Дніпро» на об'єкті інформаційної діяльності із забезпеченням технічного та криптографічного захисту інформації;

- адміністрування щодо надання прав доступу до баз даних АІТС «Оберіг» операторам ЄДРВ та іншим групам користувачів;

- пошуку та перегляду створених облікових записів (персональних та службових даних) на військовозобов'язаних (призовників);

- здійснення контролю за своєчасністю, повнотою та достовірністю внесення інформації до ЄДРВ операторами АІТС «Оберіг» підпорядкованими Р(М)ВК (РТЦК та СП);

- створення службових та статистичних звітів з питань військового обліку та бронювання військовозобов'язаних у ЄДРВ;

- відпрацювання та ведення технічної та експлуатаційної документації клієнтської частини АІТС «Оберіг»;

- здійснення взаємодії з операторами ЄДРВ Р(М)ВК (РТЦК та СП) та адміністраторами АІТС "Оберіг" оперативних командувань, Генерального штабу ЗС України з питань ведення ЄДРВ та захисту інформації;

- здійснення контролю за діями користувачів клієнтської частини АІТС «Оберіг» та проведення оперативного реагування у разі виникнення подій щодо безпеки інформації.

Практичне заняття включає проведення контролю знань і вмінь, постановку загальної проблеми (завдання) викладачем та її обговорення за участю адміністраторів, вирішення контрольних завдань, їх перевірка та оцінювання згідно з критеріями оцінювання.

Для успішної реалізації призначення і ролі практичних занять в структурі навчальної дисципліни і всього процесу навчання, їх підготовка і проведення повинні відповідати наступним вимогам:

- зміст практичного заняття повинний бути тісно пов'язаний з груповими заняттями та самостійною роботою. На практичних заняттях доцільно доповнювати знання адміністраторів новою інформацією з часткових проблем і питань прикладного характеру;

- практичне заняття повинно реалізовувати суб'єктно-діяльнісний (контекстний) підхід у навчанні, забезпечувати навчання в контексті з

майбутньою професійною діяльністю адміністраторів;

- методика проведення практичного заняття і його зміст повинні спиратися на знання, які набуті слухачами в результаті відпрацювання групових занять і рекомендованої літератури за темою заняття;

- основу практичного заняття повинна складати індивідуальна робота адміністраторів при керуючому впливі викладача у сполученні з колективним обговоренням проблемних питань, відпрацюванням шляхів і методики рішення поставлених задач.

Кожне заняття повинно починатися зі вступу, у якому оголошується тема, цільова настанова і план проведення заняття. Визначається місце заняття у навчальному процесі, називаються питання, які повинні бути засвоєні при підготовці до заняття.

В основній частині заняття колективне обговорення проблем, задач і питань поєднується з індивідуальною практичною роботою адміністраторів. Не слід встановлювати будь-які загальні нормативи, які визначають співвідношення цих складових. Необхідно уникати крайнощів, перетворюючи заняття або тільки в індивідуальну практичну роботу тих, хто навчається, або в колективне обговорення питань теорії. У першому випадку губиться керуючий вплив викладача, у другому – страждає практичний бік заняття.

Наприкінці заняття підводяться його підсумки, зазначаються досягнуті результати і недоліки у підготовці адміністраторів, оцінюється їх робота з виставлянням оцінок у журналі обліку навчальних занять, видається завдання на самостійну роботу.

У ході самостійної роботи рекомендується самостійне вивчення нормативно-правових актів та керівних документів, що визначають порядок ведення автоматизованого військового обліку призовників і військовозобов'язаних, підготовка до

проведення практичних занять, виконання ситуаційних завдань.

Самостійна робота є основним способом засвоєння навчального матеріалу. Вона здійснюється з метою відпрацювання та засвоєння навчального матеріалу, закріплення та поглиблення знань, умінь та навичок.

Самостійна робота адміністраторів органів адміністрування ЄДРВ забезпечується інформаційно-методичними засобами (підручники,

посібники) та матеріально-технічними засобами (бланки документів, індивідуальні автоматизовані робочі місця адміністраторів із доступом до навчальної версії АІТС "Оберіг" та мережі Internet).

Складовою частиною процесу вивчення навчальної дисципліни є система контролю за успішністю навчання. При вивченні навчальної дисципліни використовуються засоби діагностики успішності навчання наведені у Таб. 1:

Таблиця 1

### Засоби діагностики успішності навчання

| № з/п | Види контролю        | Засоби діагностики успішності навчання |
|-------|----------------------|--|
| 1     | вхідний              | визначення рівня підготовки слухачів   |
| 2     | поточний             | оцінювання під час навчальних занять   |
| 3     | самоконтроль         | відповіді на питання для самоконтролю  |
| 4     | підсумковий контроль | залік                                  |

Вхідний контроль передбачає проведення співбесіди та проведення тестування для визначення початкового рівня знань за фахом.

Поточний контроль проводиться на всіх видах навчальних занять. Основна мета поточного контролю – забезпечення зворотного зв'язку між викладачами та слухачами у процесі навчання, перевірка готовності слухачів до виконання наступних навчальних завдань, а також забезпечення управління їх навчальною мотивацією. Інформація, одержана під час поточного контролю, використовується для коригування методів і способів навчання, а також для самостійної роботи адміністраторів органів адміністрування ЄДРВ.

Результати поточного контролю (поточна успішність) заносяться до журналу обліку навчальних занять та враховуються при визначенні підсумкової оцінки з навчальної дисципліни.

Критерії оцінки з дисципліни «Єдиний державний реєстр військовозобов'язаних» враховують такі загальні вимоги:

- оцінка "відмінно" ставиться, якщо слухач демонструє повні й глибокі знання навчального матеріалу в заданому обсязі, необхідний рівень умінь і навичок, правильно й обґрунтовано приймає

необхідні рішення в різних нестандартних ситуаціях;

- оцінка «добре» – слухач допускає несуттєві неточності при застосуванні знань та умінь;

- оцінка «задовільно» – слухач засвоїв основний теоретичний матеріал, але допускає окремі помилки, що не є перешкодою до подальшого навчання. Уміє використовувати знання для вирішення стандартних завдань;

- оцінка «незадовільно» – незасвоєння окремих навчальних питань, нездатність застосовувати знання на практиці, що робить неможливим подальше навчання.

Самоконтроль призначений для самооцінки адміністраторами якості засвоєння навчального матеріалу з конкретної навчальної теми. З цією метою у методичних розробках для самостійної підготовки передбачаються питання для самоконтролю.

Можлива реалізація проведення самоконтролю із залученням локальної комп'ютерної мережі, в якій використовується система програмного забезпечення для створення та проведення комп'ютерного тестування, збору та аналізу результатів. У даній системі розробляються тестові завдання, які



охоплюють більшість теоретичного матеріалу, який було вивчено під час занять. Адміністратори органів адміністрування ЄДРВ, які навчаються, під час самостійної підготовки виконують тестові завдання в навчальному режимі. Даний режим дозволяє реагувати на відповіді користувачів (вірно, невірно), а також повторно задавати завдання, на які були дані невірні відповіді.

Підсумковий контроль здійснюється у формі проведення заліку. Його мета – перевірити та оцінити отримані слухачами знання, уміння та ступінь опанування ними практичних навичок в обсязі вимог Програми підготовки.

Форма проведення заліку – усна відповідь та виконання практичного завдання. До складання заліку допускаються слухачі, які пройшли повний курс підготовки.

Результати заліку слухачів визначаються оцінками "зараховано" та "незараховано". Повторні складання (перескладання) заліку з метою підвищення оцінки не дозволяються.

Об'єктивність оцінки досягається шляхом незалежного оцінювання кожним членом комісії (підкомісії) якості відповіді слухача на теоретичні питання та виконання практичного завдання з урахуванням рівня сформованості знань і якості набуття практичних навичок. Головним критерієм визначення підготовленості слухачів є якість виконання ними практичного завдання.

Загальна оцінка якості підготовки фахівця визначається шляхом обговорення результатів заліку стосовно кожного слухача на закритому засіданні комісії. За необхідністю, в тому числі для вирішення суперечливих питань, на обговорення можуть бути запрошені фахівці кафедри за необхідним напрямом підготовки. Рішення про оцінку за залік кожного слухача приймається відкритим голосуванням лише членами даної комісії звичайною більшістю голосів. При рівній кількості голосів голос голови комісії є вирішальним.

Під час оцінювання знань оцінка визначається:

- «зараховано» – якщо слухач глибоко і вичерпно знає матеріал навчальної дисципліни, повно, чітко і послідовно відповідає на питання в обсязі програми навчальної дисципліни, орієнтується у порядку визначення військово-облікових ознак військовозобов'язаних та алгоритмі внесення до реєстру персональних та службових даних. При цьому якість відповідей слухача у відношенні повноти, чіткості і послідовності можуть викликати зауваження чи виправлення викладача з одного, або декількох таких питань;

- «не зараховано» – якщо слухач показав поверхневі знання матеріалу навчальної дисципліни, допустив декілька грубих помилок або нездатний якісно та у повній мірі внести до реєстру необхідні дані.

**Висновки.** Проведене дослідження надало можливість розробити методiku підготовки адміністраторів органів адміністрування ЄДРВ, із врахуванням фахових компетентностей, які їм необхідно набути під час навчання на курсах підвищення кваліфікації.

Методика ґрунтується на поєднанні вивчення процесу документального ведення військового обліку військовозобов'язаних (призовників) з оволодінням практичними навичками роботи в спеціалізованому програмному забезпеченні автоматизованої інформаційно-телекомунікаційної системи "Оберіг".

Зазначена методика надає можливість у скорочені терміни здійснити якісну підготовку адміністраторів органів адміністрування ЄДРВ.

Отримані результати досліджень нададуть можливість розробити стандарт індивідуальної фахової підготовки адміністраторів органів адміністрування Єдиного державного реєстру військовозобов'язаних.

#### **Література:**

1. Про прийняття на постачання та введення в експлуатацію Збройних Сил України

автоматизованої системи Єдиного державного реєстру військовозобов'язаних, шифр «Оберіг» : Наказ Міністерства оборони України від 15.04.2019 № 180.

2. Про Єдиний державний реєстр військовозобов'язаних : Закон України прийнятий 16.03.2017 р. від № 1951-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1951-19#Text>.

3. Про затвердження Порядку ведення Єдиного державного реєстру військовозобов'язаних : Наказ Міністерства оборони України від 08.08.2017 р. № 418. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1327-17#Text>.

4. Про затвердження змін до переліків військово-облікових спеціальностей і штатних посад рядового, сержантського і старшинського складу і тарифних переліків посад вищезазначених військовослужбовців : Наказ Міністерства оборони України від 15.10.2019 № 532. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1207-19#Text>.

5. Правдивець О. М. Аналіз чинників, які впливають на функціонування системи військового обліку громадян України. *Збірник наукових праць Національної академії прикордонної служби України*. 2016. № 1(67). С.223-229.

6. Правдивець О. М. Нормативно-правове забезпечення створення та функціонування інформаційної автоматизованої системи військового обліку громадян України. *Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень НУОУ*. 2015. № 3 (55). С. 130-132.

7. Правдивець О. М., Челобітченко О. О., Якименко С. В., Хардель Р. З. Методика підготовки операторів єдиного державного реєстру військовозобов'язаних районних (міських) військових комісаріатів. *Труди університету*. 2018. № 3 (148). С. 142-150.

8. Про затвердження стандарту індивідуальної підготовки СТІ 049А.45Л “Підготовка операторами Єдиного державного реєстру військовозобов'язаних : Наказ командувача сухопутних військ збройних сил України від 12.04.2019 р. №192.

9. Про затвердження доповнень до Збірника нормативів бойової підготовки Сухопутних військ Збройних Сил України 2002 року : Наказ командувача Сухопутних військ Збройних Сил України від 12.04.2019 № 188.

#### References:

1. Cabinet of Ministers of Defense of Ukraine (2019), “On acceptance for supply and commissioning of the Armed Forces of Ukraine of the automated

system of the Unified State Register of Conscripts, code “Oberig”, №180.

2. The Verkhovna Rada of Ukraine (2017), The Law of Ukraine “About the Unified State Register of Conscripts”, 16.03.2017, № 1951-VIII, retrieved from : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1951-19#Text>.

3. Cabinet of Ministers of Defense of Ukraine (2017), “On approval of the Procedure for maintaining the Unified State Register of Conscripts”, 08.08.2017, № 418, retrieved from : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1327-17#Text>.

4. Cabinet of Ministers of Defense of Ukraine (2019), “About the statement of changes to lists of military accounting specialties and regular positions of private, sergeant and sergeant staff and tariff lists of positions of the above-mentioned servicemen”, 15.10.2019, № 532, retrieved from : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1207-19#Text>.

5. Pravdyvets, O. M. (2016), “Analysis of factors influencing the functioning of the military registration system of Ukrainian citizens”, *Zbirnyk naukovykh prats Natsionalnoi akademii prykordonnoi sluzhby Ukrainy*, № 1(67), pp. 223-229.

6. Pravdyvets, O. M. (2015), “Analysis of factors influencing the functioning of the military registration system of Ukrainian citizens”, *Zbirnyk naukovykh prats Tsentru voienno-stratehichnykh doslidzhen NUOU*, № 3 (55), pp. 130-132.

7. Pravdyvets, O. M. Chelobitchenko, O. O. Yakymenko, S. V. and Khardel, R. Z. (2018), “Methods of training operators of the unified state register of conscripted district (city) military commissariats”, *Trudy universytetu*, № 3 (148), pp. 142-150.

8. Order of the Commander of the Land Forces of the Armed Forces of Ukraine (2019), “About the statement of the standard of individual preparation of STI 049A.45L “Preparation by operators of the Uniform state register of conscripts”, 12.04.2019, №192.

9. Order of the Commander of the Land Forces of the Armed Forces of Ukraine (2019), “About the statement of additions to the Collection of standards of combat training of Ground forces of Armed forces of Ukraine of 2002”, 12.04.2019, № 188.

*Стаття надійшла до редакції 17.09.2020 р.*

УДК 35.075 : 339.543 : 614.39  
DOI: 10.31732/2663-2209-2020-59-155-164

## НАУКОВІ ЗАСАДИ ПЕРЕБУДОВИ УПРАВЛІННЯ ТА ФІНАНСУВАННЯ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

**Солоненко І.М.<sup>1</sup>, Сабліна Л.В.<sup>2</sup>, Єна А.І.<sup>3</sup>**

<sup>1</sup> д.м.н., професор, професор кафедри прикладної медицини Навчально-наукового інституту медицини, ВНЗ «Університет економіки і права «КРОК», м. Київ, вул. Табірна, 30-32, 03113, Україна, тел.: (050)-506-98-82, e-mail : solonenko\_12@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3083-284X>

<sup>2</sup> к.м.н., доцент, директор Навчально-наукового інституту медицини, ВНЗ «Університет економіки і права «КРОК», м. Київ, вул. Табірна, 30-32, 03113, Україна, тел.: (098)-889-63-27, e-mail: SablinaLV@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6094-8587>

<sup>3</sup> д.м.н., професор, завідувач кафедри прикладної медицини Навчально-наукового інституту медицини, ВНЗ «Університет економіки і права «КРОК», м. Київ, вул. Табірна, 30-32, 03113, Україна, тел.: (044)-455-57-07, e-mail: yenaai@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5907-7112>

## SCIENTIFIC PRINCIPLES REFORMING OF MANAGEMENT AND FINANCING OF HEALTH CARE

**Solonenko I.<sup>1</sup>, Sablina L.<sup>2</sup>, Yena A.<sup>3</sup>**

<sup>1</sup> Doctor of sciences (Medicine), professor, professor of applied medicine department, Educational and scientific institute of medicine, "KROK" University, Kyiv, st. Tabirna, 30-32, 03113, Ukraine, tel.: (050)-506-98-82, e-mail : solonenko\_12@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3083-284X>

<sup>2</sup> Ph.D. (Medicine), associate professor, director of the Educational and scientific institute of medicine, "KROK" University, Kyiv, st. Tabirna, 30-32, 03113, Ukraine, tel.: (098)-889-63-27, e-mail: SablinaLV@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6094-8587>

<sup>3</sup> Doctor of sciences (Medicine), professor, head of the department of applied medicine Educational and scientific institute of medicine, "KROK" University, Kyiv, st. Tabirna, 30-32, 03113, Ukraine, tel.: (044)-455-57-07, e-mail: yenaai@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5907-7112>

**Анотація.** В останні роки в Україні здійснюються значні зміни у сфері охорони здоров'я, але особливості державного управління, фінансування та організації системи охорони здоров'я в умовах перебудови, пріоритети її діяльності, соціальна справедливість в доступі до необхідних медичних послуг, недостатньо обґрунтовані. В сучасних умовах реформування сфери охорони здоров'я в Україні необхідним є обґрунтування сутності та основних принципів і механізмів удосконалення управління та фінансування зазначеної сфери, оптимізація співвідношення між суспільним і приватним секторами. Одним з пріоритетних напрямів перебудови системи охорони здоров'я є передача повноважень на нижчі рівні управління та фінансування, а також залучення приватного сектору до надання послуг з охорони здоров'я. Найбільш важливим спрямуванням децентралізації управління та фінансування у сфері охорони є, перш за все, такі цілі, як ефективність діяльності системи та суспільна справедливість щодо отримання необхідних, медично обґрунтованих послуг. Недостатньо обґрунтовані принципи та механізми передачі повноважень з управління і фінансування у сфері охорони здоров'я в Україні, розвиток приватизації. Метою статті є обґрунтування принципів та механізмів передачі повноважень з управління і фінансування у сфері охорони здоров'я, з'ясування особливостей встановлення рівноваги між суспільними та приватними інтересами. Основна мета діяльності сфери охорони здоров'я полягає в тому, щоб досягнення цілей державної політики забезпечувалося найбільш ефективними засобами. Це стосується, перш за все, перехід від фінансування галузі на основі постатейного бюджету до договірних відносин, зокрема з Національною службою охорони здоров'я України. Перехід на контрактну модель діяльності полягає в тому, що у даному випадку нівелиюються відмінності між суспільним і приватним секторами у цій сфері, оскільки покупцями можуть бути квазі-державні, неурядові організації, або корпорації, якими управляють на некомерційній основі. Обґрунтовано, що успіх перебудови сфери охорони здоров'я в Україні в значній мірі залежить від встановлення чітких цілей державної політики, зокрема ефективності та справедливості, а також покращення стану громадського здоров'я. Межі передачі управлінських та фінансових повноважень на регіональний рівень та рівень місцевого самоврядування визначаються політичними міркуваннями, обсягами ресурсів, наявністю відповідних інформаційних систем. Перехід на контрактну модель діяльності у сфері охорони здоров'я істотно нівелює відмінності між суспільним і приватним секторами у цій сфері стосовно надання медично необхідних послуг.

**Ключові слова:** охорона здоров'я; організаційно-правовий механізм; передача повноважень; управління; фінансування; приватизація; якість та доступ до медичних послуг.

Формули: 0; рис.: 1; табл.: 0; бібл.: 10.

**Annotation.** *In recent years, Ukraine has undergone significant changes in the field of health care, but the peculiarities of public administration, financing and organization of the health care system in the context of perestroika, priorities of its activities, social justice in access to necessary medical services are not sufficiently substantiated. In the current conditions of health care reform in Ukraine, it is necessary to substantiate the essence and basic principles and mechanisms for improving the management and financing of this area, optimizing the relationship between the public and private sectors. One of the priorities in the restructuring of the health care system is the transfer of power to lower levels of management and funding, as well as the involvement of the private sector in the provision of health services. The most important direction of decentralization of management and financing in the field of security is, first of all, such goals as the efficiency of the system and social justice in obtaining the necessary, medically sound services. Insufficiently substantiated principles and mechanisms for the transfer of authority for management and financing in the field of health care in Ukraine, the development of privatization. The purpose of the article is to substantiate the principles and mechanisms of transfer of authority for management and financing in the field of health care, to clarify the peculiarities of balancing public and private interests. The main goal of health care is to ensure that public policy goals are achieved through the most effective means. This applies, first of all, to the transition from financing the industry on the basis of an itemized budget to contractual relations, in particular with the National Health Service of Ukraine. The transition to a contractual model of activity is that in this case the differences between the public and private sectors in this area are eliminated, as buyers may be quasi-governmental, non-governmental organizations, or corporations managed on a non-profit basis. It is argued that the success of health care restructuring in Ukraine depends to a large extent on the establishment of clear public policy objectives, including efficiency and equity, as well as the improvement of public health. The limits of the transfer of managerial and financial powers to the regional level and the level of local self-government are determined by political considerations, the amount of resources, the availability of appropriate information systems. The transition to a contract model of health care significantly eliminates the differences between the public and private sectors in this area in terms of the provision of medically necessary services.*

**Key words:** *public health; organization and legislation mechanisms; decentralization; management; financing; privatization; quality and access in health services.*

*Formulas: 0; fig.: 1; tabl.: 0; bibl.: 10.*

**Постановка проблеми.** В останні роки в Україні здійснюються значні зміни у сфері охорони здоров'я, зокрема, створення Національної служби здоров'я України, як головного розпорядника коштів державного бюджету для названої сфери, автономізація закладів охорони здоров'я, перехід від фінансування постачальників медичних послуг на основі кодів економічної класифікації до механізмів договірних відносин (лікарі ланки первинної медико-санітарної допомоги та закладів охорони здоров'я) тощо [1-2]. Особливості державного регулювання, фінансування та організації системи охорони здоров'я, пріоритети її діяльності, соціальна справедливість в доступі до необхідних медичних послуг є ключовими факторами збереження, зміцнення та відновлення громадського здоров'я. Державне регулювання та організаційні особливості системи охорони здоров'я спрямовані на підвищення ефективності її діяльності через цілеспрямовані зміни функцій (взаємодія між організаціями) та структури (кількість і види закладів в системі) на різних рівнях, а також на забезпечення оптимального

співвідношення між державними і приватними надавачами медичних послуг, порядку розподілу відповідальності між ними для досягнення основних цілей державної політики у цій сфері. В сучасних умовах реформування сфери охорони здоров'я в Україні необхідним є обґрунтування сутності та основних принципів і механізмів децентралізації управління та фінансування зазначеної сфери, здійснення приватизації за окремими напрямками діяльності, оптимізація співвідношення між приватизацією та конкуренцією, а також між суспільним і приватним секторами, як формами власності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Реагуючи на еволюцію зовнішнього середовища, яке впливає на діяльність системи охорони здоров'я, зокрема суспільних потреб, мінливих умов і проблем у зазначеній сфері у багатьох країнах світу розробляються стратегії проведення реформ на різних рівнях системи. Одним з пріоритетних напрямів перебудови системи охорони здоров'я є децентралізація і передача повноважень на нижчі рівні управління, а також залучення

приватного сектору до надання послуг з охорони здоров'я. У міжнародній практиці апробовані окремі концепції теорії і політики реформування сфери охорони здоров'я та відзначений їх позитивний вплив на стан громадського здоров'я [3-7]. Зокрема, Р. Салтман та інші дослідники узагальнили досвід окремих країн, враховуючи історичні, політичні та економічні особливості, обґрунтували системність та логічність розвитку державного управління реформуванням охорони здоров'я і вказують на доцільність поетапних еволюційних змін у сфері захисту здоров'я населення [8].

Децентралізація управління та фінансування сфери охорони здоров'я є основним механізмом реформування в багатьох європейських країнах. Тоді як перші три типи децентралізації управління, а саме *деконцентрація, передача функцій і делегування повноважень* широко висвітлюються і обговорюються в наукових працях як вітчизняних та іноземних авторів, на нашу думку, виникла потреба в оновленні методологічних засад приватизації у сфері охорони здоров'я в контексті досвіду окремих країн світу. Цілі державної політики у сфері охорони здоров'я, перш за все, залежать від переважаючих соціальних цінностей в окремій країні та очікуваних результатів. Порівняльний аналіз міжнародного досвіду вказує на те, що фінансова децентралізація та приватизація у сфері охорони здоров'я не вирішують питання контролю над обмеженими видатками, не збільшують доходи та задоволення постачальників послуг, що є важливою проблемою в багатьох країнах з перехідною економікою. Найбільш важливим спрямуванням децентралізації управління та фінансування у сфері охорони є, перш за все, такі цілі, як *ефективність діяльності системи та суспільна справедливість* щодо отримання необхідних, медично обґрунтованих послуг [9].

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є обґрунтування принципів та механізмів передачі повноважень з

управління і фінансування у сфері охорони здоров'я, зокрема розвитку приватизації за окремими напрямками діяльності, з'ясування особливостей встановлення рівноваги між суспільними та приватними інтересами на основі порівняльного аналізу міжнародного досвіду.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В основі класифікацій систем охорони здоров'я в окремих країнах світу, перш за все, знаходяться механізм формування сукупного, консолідованого бюджету для фінансування зазначеної сфери, форма власності закладів охорони здоров'я та статус медичних працівників. Відповідно до першого критерію виокремлюють *соціальне медичне страхування* (страхові внески на основі доходу громадян, послуги надаються організаціями і приватного, і державного сектора); модель охорони здоров'я, яка *фінансується централізовано* з державного бюджету та коштів місцевих бюджетів (за рахунок податків, послуги надаються в основному державними установами) та *приватне медичне страхування* (фінансується роботодавцями або самими громадянами, послуги надаються приватними організаціями).

Хоча ця класифікація базується на переважаючому законодавчо визначеному механізмі фінансування сфери охорони здоров'я, «чистої» системи не існує: система бюджетного фінансування часто включає елементи соціального страхування, а страхова система – елементи бюджетної. Тому назвати ту чи іншу систему охорони здоров'я виключно державною або приватною неможливо, тому що вони містять поєднання різних типів фінансування та діяльності, кожен з яких може бути суспільним, приватним або змішаним – суспільно-приватним.

Одним із сучасних напрямів перебудови системи охорони здоров'я є пошук раціонального співвідношення між суспільним і приватним секторами. Не дивлячись на те, що з цього приводу ведуться тривалі всесторонні обговорення, значення цього співвідношення залишається не зовсім ясным і часто

недооціненим. Так, саме поняття “приватизація” у сфері охорони здоров’я – термін, який часто використовується без точного розуміння значення. За окремими напрямками діяльності системи охорони здоров’я співвідношення між суспільним і приватним секторами може бути різним. Крім того, очевидно, що при реформуванні галузі орієнтація тільки на суспільну або тільки на приватну систему охорони здоров’я практично не має сенсу, тому що складність стосунків в зазначених системах не дозволяє чітко окреслити відмінності між суспільним і приватним.

Відповідно до класифікації, яка використовується в Канаді та розроблена професорами Дж. Стоддартом і Р. Лабелем можна виокремити шість економічних функцій, які здійснюються в системах охорони здоров’я: власність на засоби обслуговування і постачання послуг, фінансування, управління, адміністрування, регулювання та надання інформації [10].

Власність на засоби обслуговування і постачання послуг. Кожна система охорони здоров’я може містити поєднання суспільних і приватних складових. У зарубіжних країнах останнім часом очевидна тенденція до збільшення частки приватного сектору у наданні стаціонарної медичної допомоги, який досить активно конкурує з державними закладами охорони здоров’я, надаючи якісні послуги та більш комфортні умови перебування. Використання різних форм власності сприяє впровадженню ринкових стимулів, підвищенню якості та ефективності управління ними. Причому характер державно-приватної взаємодії істотно різниться.

У сучасних системах охорони здоров’я розрізняють 4 основні організаційно-правові моделі закладів охорони здоров’я: бюджетний, автономний, корпоративний та приватний (рис.).

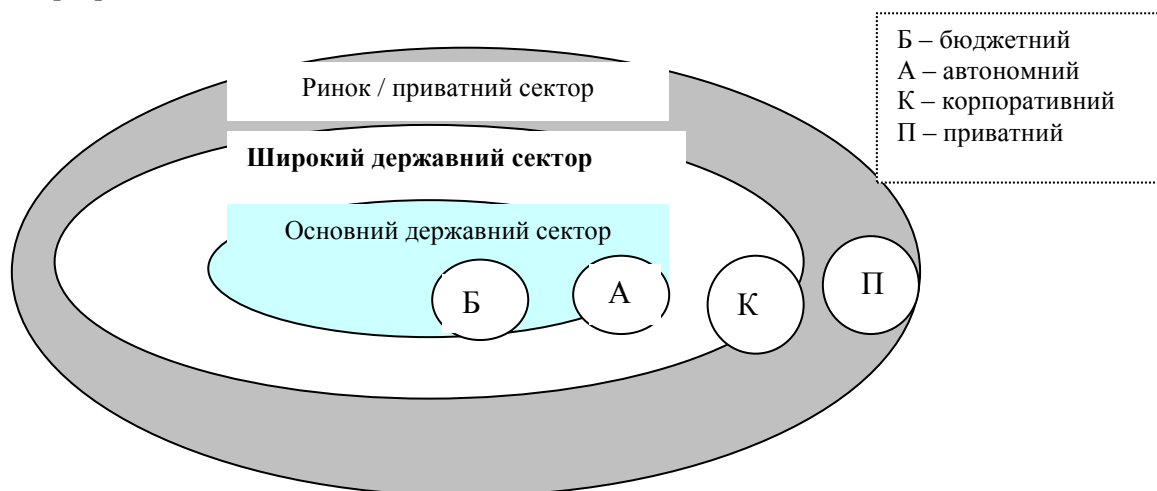


Рис. 1. Моделі організації закладів охорони здоров’я

Бюджетні заклади охорони здоров’я повністю підлеглі державному управлінню та регулюванню. Основне джерело коштів для них – це кошти державного та місцевих бюджетів, а фінансування здійснюється на основі постатейного використання ресурсів. Управляють такими закладами, по суті, державні чиновники – управлінці бюджетної сфери; всі рішення, зокрема стосовно оплати праці, ухвалюються директивними

документами органів державної влади. В автономних закладах охорони здоров’я розподіл загального бюджету здійснюється на основі фінансового плану, в межах якого заклад має право самостійно розпоряджатися коштами, зокрема і запроваджувати механізм диференційованої оплати праці.

Контроль державних регулятивних організацій зберігається, але лише в чітко окреслених межах. Крім того, заклад

охорони здоров'я має право отримувати плату з деяких категорій хворих і утримувати за собою невитрачені бюджетні кошти. У корпоративних закладах охорони здоров'я майже всі управлінські, організаційні та фінансові рішення ухвалюються в межах закладу. Заклад самостійний, несе повну фінансову відповідальність і підзвітний перед своїм власником (державою). Отриманий прибуток залишається в лікарні, але і збитки не покриваються.

Чому заклади охорони здоров'я державного і приватного секторів ведуть себе по різному у своїй діяльності? Передусім це стосується стимулів. Приватний сектор, щоб отримати прибуток, має орієнтуватись на ринки: конкуруючі виробники змушені приваблювати споживачів, пропонуючи їм послуги прийнятної якості і вартості, однак вони не зацікавлені в наданні допомоги тим, хто не в змозі платити. Заклади охорони здоров'я державного сектору, що фінансуються з державного бюджету, намагаються надавати значну кількість послуг, сподіваючись, що їх споживачі будуть здійснювати певний тиск на органи державної влади та місцевого самоврядування, щоб збільшити бюджет на охорону здоров'я. Існують також державно-приватні відмінності в стимулах для керівників різних рівнів: зарплати та збереження місця роботи керівників приватного сектору часто залежать від прибутку організації.

Приватні компанії можуть надавати своїм управлінцям певний пакет акцій, щоб підвищити свою рентабельність. Державні ж управлінці є службовцями бюджетної сфери країни, які мають недостатньо важелів влади та навичок, обмежені в можливостях щодо використання ресурсів, бюрократичними правилами і регулюванням, до того ж багато з них є медичними фахівцями, які не мають управлінської кваліфікації та не зацікавлені в управлінській кар'єрі. Нарешті, є відмінності між приватними і державними найманими працівниками. Однак вибір полярних форм власності та їх

співвідношення в охороні здоров'я є досить складним, тому часто на ринку охорони здоров'я діють неприбуткові неурядові організації, які поєднують стимули і відповідальність управлінців з незалежною наглядовою радою. Такі організації можуть бути ефективнішими, ніж негнучкі державні інституції, та мають більші повноваження щодо залучення та розпорядження персоналом закладів охорони здоров'я.

*Фінансування* як акумулювання доходів системи охорони здоров'я також часто включає суспільні і приватні джерела, починаючи з податків (податки на особистий дохід, на корпоративний дохід, податки з продажів і акцизи тощо) та соціального страхування і закінчуючи приватним страхуванням та прямою оплатою споживачем за надану послугу (включаючи не платежі) приватного сектору.

Термін *управління*, як економічна функція, використовується в найширшому сенсі і стосується стратегічного планування, вироблення тактики і ухвалення управлінських рішень у сфері охорони здоров'я.

*Адміністрування*, як економічна функція, використовується для того, щоб позначити щоденні дії та управлінські рішення, які необхідно виконати. Деякими аспектами діяльності у сфері охорони здоров'я, що публічно фінансуються можна управляти конфіденційно, як, наприклад, у разі, коли вимоги, що пред'являються до діяльності суспільної страхової сфери охорони здоров'я суперечать вимогам до приватної фірми.

*Регулювання*, тобто встановлення норм та правил діяльності, зазвичай втілене в законодавстві. Особливості державного втручання у сферу охорони здоров'я в окремій країні в значній мірі є результатом відмінностей в економіці, соціальній і політичній сферах, в тому числі збереження політичних зобов'язань та інституційних утворень, зокрема стабільність мережі закладів охорони здоров'я. У цих умовах роль державного сектора в забезпеченні здоров'я населення

залишається дискусійною. Однак найскладніше практичне питання полягає в тому, що економічна теорія, обґрунтовуючи необхідність втручання держави на ринках медичних послуг, не дає однозначної відповіді про його обсяг і форми, а саме до якої межі державний та приватний сектори компенсують недоліки один одного, а коли починають використовувати іншого в своїх інтересах, забуваючи в кінцевому рахунку про інтереси пацієнтів?

Поки приватна медична практика у більшості розвинених країн світу формується як додаткова діяльність, то вона може служити як засіб розширення вибору споживача і зниження надмірного попиту на окремі послуги. Але якщо вона буде надмірно зростати, то можлива ситуація, коли найбільш вимогливі споживачі вийдуть з державного сектору, знижуючи тим самим тиск на державу щодо збільшення видатків на охорону здоров'я. Це може призвести до формування двоступеневої системи – високоякісна медична допомога для заможних і недостатньо якісне обслуговування в державній системі для решти громадян, і в свою чергу, до перерозподілу ресурсів від бідних до багатих, а також зростання видатків у приватному секторі (приклад системи охорони здоров'я США).

Нарешті, *надання інформації*, як економічна функція, про вартість, ефективність, потреби в медичному обслуговуванні і його відповідності суспільним потребам відбувається як у державному так і в приватному секторах систем охорони здоров'я більшості розвинених країн світу.

Зазначені економічні функції у сфері охорони здоров'я є механізми, за допомогою яких в окремих країнах намагаються досягти цілей або результатів реалізації державної політики, зокрема таких, як поліпшення стану громадського здоров'я, забезпечення рівності у доступі до медичного обслуговування і при оплаті за нього, прийнятну ефективність та якість медичного обслуговування, контроль за

видатками та задоволення потреб споживачів і надавачів послуг. Тому виклик, що стоїть перед окремими країнами, полягає в тому, щоб знайти оптимальне поєднання суспільної і приватної діяльності у сфері охорони здоров'я в межах і за рамками цих функцій, яке найкраще дасть змогу досягти поставлених результатів. Проте, потрібно розуміти, що приватизація будь-якої функції – засіб, а не самоціль. У кожному конкретному випадку важливо поставити питання: яка мета приватизації і чи є рентабельніші альтернативи, а ніж приватизація для досягнення цієї мети?

Важливий урок міжнародного досвіду полягає в тому, що протиставлення суспільної і приватної власності на засоби обслуговування і постачання послуг з охорони здоров'я може бути одним з найменш важливих аспектів для обговорення, особливо у порівнянні з особливостями механізмів фінансування, управління та регулюючих функцій. Зазначені функції вміщують в себе визначення умов діяльності системи охорони здоров'я (наприклад, забезпечення всеохоплюючого доступу до медичної допомоги, наявність необхідних фахівців охорони здоров'я, дотримання стандартів якості і рентабельності), незалежно від того, чи надаються послуги в суспільних або приватних закладах. Особливості фінансування, управління і регулювання у сфері охорони здоров'я можуть забезпечити контроль над витратами та споживанням послуг, необхідних для досягнення цілей державної політики.

Кожна з моделей організації системи охорони здоров'я мають свої переваги і недоліки. Приватні заклади охорони здоров'я, діяльність яких спрямована на отримання прибутку, будуть себе вести не так, як державні заклади, для яких отримання прибутку не є основним мотивом діяльності. Також особливості управління власністю є важливішими, ніж сама власність. Це не означає, що мотивація управлінців державного сектору, діяльність яких не пов'язана з



прибутком, є незначною. Необхідно враховувати, що мотивація отримання прибутку часто перебуває зазвичай в суперечності з суспільно очікуваними результатами.

Окремі механізми фінансування у сфері охорони здоров'я теж мають свої обмеження. Фінансування шляхом приватного страхування або прямої оплати користувача є регресивним, оскільки тягар витрат на охорону здоров'я розподіляється нерівномірно, а щодо доходу, то у незаможних громадян виникають проблеми при доступі до послуг з охорони здоров'я. Міжнародний досвід також свідчить про те, що в цьому разі важко контролювати загальні витрати на охорону здоров'я.

Суспільнефінансування, як частка державного бюджету, який формується з податкових надходжень, функціонує набагато краще з погляду контролю за видатками у сфері охорони здоров'я, а також є більш прогресивним щодо забезпечення справедливого доступу до послуг. Це, проте, викликає постійні політичні дебати між урядами в окремих країнах і постачальниками у сфері охорони здоров'я щодо прийнятного рівня послуг (і доходів), оскільки обсяги державного фінансування обмежені. Ця модель також вимагає ефективної системи збору податків, що є проблемою в окремих країнах. Модель суспільного фінансування, заснована на соціальному страхуванні – альтернатива моделі фінансування із загальних податкових надходжень. В рамках таких моделей добре здійснюється контроль за видатками.

Зважаючи на таку безліч особливостей різних моделей фінансування, власності та постачання послуг у сфері охорони здоров'я, при переході від однієї організаційної моделі до іншої необхідно зробити все можливе для дослідження потенційних проблем. Наприклад, перехід від моделі, що фінансується на основі податків, до моделі соціального страхування істотно збільшує потребу у відповідних фахівцях.

Еволюція до приватного страхування зумовлює необхідність спрямування державного регулювання на забезпечення суспільно справедливого доступу до послуг з охорони здоров'я всіх громадян.

Інший урок, пов'язаний з небезпекою прирівнювання понять *приватний і конкурентний*. Терміни приватний і суспільний мають відношення до статусу, а конкуренція – це процес. Приватний не означає конкурентний, що ілюструється існуванням приватних монополій. І при цьому конкурентний не має на увазі приватний. Конкуренція може використовуватися в межах компонентів системи, які відносяться до суспільної власності або фінансуються з державного бюджету, а також і в приватних інституціях, або при їх взаємодії. Як зазначає Р. Салтман, конкуренція є найбільш успішною в досягненні очікуваних суспільних результатів, коли вона зосереджена безпосередньо на стороні пропозиції і нею обмежена (контрактні неклінічні послуги, контракти на роботу постачальників клінічних послуг, товари-замінники фармацевтичних препаратів тощо) [7, 8].

Третій урок з поточних реформ у сфері охорони здоров'я в окремих країнах, де відбулося розмежування покупців і постачальників послуг з охорони здоров'я, тобто перехід на контрактну модель діяльності, полягає в тому, що у даному випадку нівелюються відмінності між суспільним і приватним секторами у цій сфері. У деяких випадках складність полягає в ухваленні рішення про те, як застосовувати і чи застосовувати взагалі термін «державний» до покупців, які можуть бути квазі-державними, неурядовими організаціями або корпораціями, якими управляють на некомерційній основі.

Можна виділити декілька спільних принципів, які можуть бути використані в контексті кожної окремої країни при реформуванні сфери охорони здоров'я. Немає переваги в однорідності сфери охорони здоров'я – ні для державної, ні для приватної форм власності і окрема

країна вибирає свій власний шлях для досягнення поставлених цілей державної політики. Основна мета діяльності сфери охорони здоров'я повинна полягати в тому, щоб досягнення цілей державної політики, забезпечувалася найбільш ефективними засобами.

Якщо принципи приватизації у сфері охорони здоров'я розробляються з урахуванням національних особливостей, вона може підвищити ефективність досягнення цілей державної політики, заохочуючи творчі ініціативи до удосконалення діяльності. Важливо, щоб були чітко визначені цілі державної політики. Якщо є чітка мета перебудови галузі охорони здоров'я, то ступінь доцільності приватизації залежатиме від того, до якої міри вона ефективно допомагатиме в досягненні мети протягом тривалого періоду часу, а також від відносної ефективності альтернатив приватизації. Необхідно розробити та впровадити механізми оцінки рентабельності приватизації.

Вибіркова приватизація ймовірно буде ефективна у сфері надання послуг, ніж у сфері фінансування. Приватне страхування охорони здоров'я може бути визначене як страхування від вартості медичних витрат. Воно може бути і монополістським і конкурентним. Якщо приватне страхування у сфері охорони здоров'я монополістське, то частка державного регулювання буде істотною, щоб обмежувати зловживання, преш за все, у формі завищеної вартості послуг. Один із способів контролю в умовах певної монополії полягає в тому, щоб вивести із суспільного страхування на обмежений проміжок часу найрентабельнішого приватного конкурента. Такий контракт важко контролювати і реалізувати. Проте використання слабших форм регулювання зменшує ймовірність досягнення поставлених цілей і неминуче спричинить підсилення контролю і витрати на реалізацію. Також необхідний певний набір більш досконалих механізмів

регулювання, якими більшість країн не володіють.

Конкуренентоспроможне приватне страхування у сфері охорони здоров'я часто призводить до виникнення ризиків дискримінації в питанні страхових внесків і, в разі людей старшого віку або хронічних хворих, зазвичай призводить до гранично високих страхових внесків, що витісняє їх з ринку. У цьому випадку необхідно розвивати суспільні страхові програми.

Крім того, конкуренція серед приватних страхових інституцій, орієнтованих на прибуток, породжує ризик дискримінації в межах застрахованих груп населення. З тих пір, як у політично та економічно розвинених суспільствах хвороби і соціальний статус (або дохід) мають обернено пропорційний зв'язок, конкуренція серед страховиків зазвичай порушує дотримання принципу справедливості в системі охорони здоров'я. Інколи також порушується і прагнення до ефективності, наприклад, коли мова йде про максимізацію споживання послуг охорони здоров'я по відношенню до вигод здоров'я в суспільстві.

Однією з умов успішного проведення реформ у сфері охорони здоров'я є залучення як на етапі розробки цілей державної політики, так і на етапі впровадження програми змін всіх зацікавлених сторін, а саме представників громадськості (споживачів послуг), медичних працівників (виробників послуг), органів державного управління та місцевого самоврядування (розпорядників коштів державного та місцевих бюджетів) тощо.

Прийняття рішення щодо стратегії та тактики реформування сфери охорони здоров'я можна схвалювати після широкого процесу консультування у зв'язку з тим, що вироблення консенсусу торкається складних процесів на рівні системи, зокрема встановлення на державному рівні меж суспільних витрат на охорону здоров'я, а на нижчому рівні – співвідношення між високовартісним

лікуванням окремих осіб та, наприклад, профілактичні заходи для більшості.

Зазначені принципи зачіпають суспільні цінності. Важливим є встановлення чітких цілей та очікуваних результатів для формування проекту перебудови сфери охорони здоров'я і систем її підтримки. Хоча зазвичай система охорони здоров'я повинна забезпечувати суспільно справедливий та однаковий для всіх громадян доступ до послуг з охорони здоров'я, в певній ситуації може бути потрібний компроміс щодо розвитку приватного сектору медичного страхування для задоволення окремих потреб (обслуговування іноземних громадян, найбагатшого прошарку населення), або ж досягнення компромісу в питаннях використання високовартісних медичних технологій та ліків.

**Висновки.** Таким чином, окремі економічні функції, які здійснюються у сфері охорони здоров'я поєднують суспільні і приватні складові, тому важливо обґрунтувати та розробити механізми координації суспільної і приватної діяльності в межах і за рамками цих функцій, що дозволить ефективніше досягати поставлених результатів діяльності зазначеної сфери відповідно до суспільних потреб. Державний сектор у сфері охорони здоров'я в умовах ринкової економіки не можна визначати як лише антипод ринку: це сфера, в якій втілюються колективні соціальні цінності, що не можуть бути адекватно реалізовані за його межами. Ці цінності визначаються в ході суспільного розвитку, політичних преференцій на основі врахування різноманітності соціальних і економічних інтересів, існуючих у суспільстві, а не через ринкові механізми. В умовах ринкової економіки було б необачно розглядати державну форму надання медичних послуг як таку, що вичерпує себе, навпаки, це найважливіша складова реалізації у сфері охорони здоров'я системи соціальних цінностей, притаманних сучасному суспільству. Межі децентралізації у сфері охорони здоров'я визначаються можливими видатками,

наявністю відповідних інформаційних систем, які дозволяють контролювати сферу на загальнодержавному рівні, а також політичними міркуваннями.

Досвід окремих країн світу показує, що медичні послуги можуть досить успішно надаватися в суспільній формі і в рамках ринкової економіки. При цьому суспільно очікувані результати досягаються саме за рахунок поєднання цілей *ефективності та справедливості*, підтверджуючи, що вони є невід'ємною частиною економічних підходів.

#### **Література:**

1. Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення : Закон України, редакція від 31.12.2020, підстава - 1124-IX, 1053-IX. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19#Text>.
2. Про затвердження вимог до надавача послуг з медичного обслуговування населення, з яким головними розпорядниками бюджетних коштів укладаються договори про медичне обслуговування населення : Постанова Кабінету Міністрів України від 28.03.2018 р. №391, редакція від 19.09.2020, підстава - 829-2020-п. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/391-2018-%D0%BF#Text>.
3. State of Health in the EU – *Germany*. Country Health Profile 2019. Brussels : OECD Publishing, 2019. 24 p.
4. State of Health in the EU – *United Kingdom*. Country Health Profile 2019. Brussels : OECD Publishing, 2019. 24 p.
5. State of Health in the EU – *France*. Country Health Profile 2019. Brussels : OECD Publishing, 2019. – 24 p.
6. State of Health in the EU – *Poland*. Country Health Profile 2019. Brussels : OECD Publishing, 2019. 24 p.
7. Duran A., Saltman R. Innovative strategies in governing public hospitals. 2013. Vol. 19. No.1. P. 3-7.
8. The changing national role in health system governance. A case-based study of 11 European countries and Australia / Edited by E. Jakubowski and R. Saltman. Copenhagen, Denmark : World Health Organization Regional Office for Europe, 2013. 74 p.
9. Paoli F. Health systems efficiency and sustainability : a European perspective. *Eurohealth*. 2012. Vol. 18. No. 3. Pp. 14-17.
10. Stoddart G. L., Labelle R. J. Privatization in the Canadian health care system: assertions, evidence, ideology and options. Ottawa : Health and Welfare Canada, 2015. 326 p.

#### **References:**

1. The Verkhovna Rada of Ukraine (2020), The Law of Ukraine “About the state financial guarantees

of medical service of the population”, edited by 31.12.2020, basis - 1124-IX, 1053-IX, retrieved from : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19#Text>.

2. Cabinet of Ministers of Ukraine (2020), “About the statement of requirements to the provider of services in medical service of the population with whom the main managers of budgetary funds conclude agreements on medical service of the population”, edited by 19.09.2020, basis - 829-2020-п, retrieved from : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/391-2018-%D0%BF#Text>.

3. State of Health in the EU – Germany (2019), Country Health Profile 2019. Brussels : OECD Publishing, 24 p.

4. State of Health in the EU – United Kingdom (2019), Country Health Profile 2019. Brussels : OECD Publishing, 24 p.

5. State of Health in the EU – France (2019), Country Health Profile 2019. Brussels : OECD Publishing, 24 p.

6. State of Health in the EU – Poland (2019), Country Health Profile 2019. Brussels : OECD Publishing, 24 p.

7. Duran, A. and Saltman, R. (2013), Innovative strategies in governing public hospitals. Vol. 19. No.1. P. 3-7.

8. Jakubowski, E. and Saltman, R. (2013), *The changing national role in health system governance. A case-based study of 11 European countries and Australia*. Copengahen, Denmark : World Health Organization Regional Office for Europe, 74 p.

9. Paoli, F. (2012), “Health systems efficiency and sustainability : a European perspective”, *Eurohealthe*, vol. 18, №3, pp. 14-17.

10. Stoddart, G. L. and Labelle, R. J. (2015), *Privatization in the Canadian health care system: assertions, evidence, ideology and options*. Ottawa : Health and Welfare Canada, 326 p.

**Стаття надійшла до редакції 03.09.2020 р.**

УДК 005.614

DOI: 10.31732/2663-2209-2020-59-165-174

## УПРАВЛІНСЬКА ПРОБЛЕМА ВИБОРУ ЗАКЛАДУ ДЛЯ ПРОВЕДЕННЯ КЛІНІЧНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

**Сумець О.М.<sup>1</sup>, Алькема В.Г.<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> д.е.н., доцент, професор кафедри управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, вул. Табірна, 30-32, 03113, професор кафедри менеджменту і публічного управління Національного фармацевтичного університету, м. Харків, вул. О. Невського, 18, 61140, Україна, тел.: (066)-393-57-82, e-mail: Sumets@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7116-3857>

<sup>2</sup> д.е.н., професор, завідувач кафедри управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, вул. Табірна, 30-32, 03113, Україна, тел.: (044)-455-57-07, e-mail: Alkema@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5997-7076>

## MANAGEMENT PROBLEM OF CHOICE OF INSTITUTION FOR CONDUCTING CLINICAL RESEARCH

**Sumets O.<sup>1</sup>, Alkema V.<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Doctor of science (Economics), associate professor, associate professor of the management technologies department, “KROK” University, Kyiv, st. Tabirna, 30-32, 03113, associate professor of the management and public administration of National University of Pharmacy, Kharkiv, st. Alexander Nevsky, 18, 61140, Ukraine, tel.: (066)-393-57-82, e-mail: Sumets.@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7116-3857>

<sup>2</sup> Doctor of science (Economics), professor, head of the management technologies department, “KROK” University, Kyiv, st. Tabirna, 30-32, 03113, Ukraine, tel.: (044)-455-57-07, e-mail: alkema@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5997-7076>

**Анотація.** Сфера клінічних досліджень на цей момент часу фахівцями вже почала розглядатися як один із складників економіки країни. На якість виконання клінічних досліджень впливає чисельна кількість факторів, починаючи від рівня організації останнього, і закінчуючи місцем їхнього проведення. Останній фактор потребує додаткового дослідження, бо в науковій і методичній літературі питання вибору медичного закладу, де буде проводитися клінічне дослідження, приділяється недостатньо уваги. Цим і обґрунтовується актуальність питання, яке буде розглянуто в статті. Метою статті є виконання попередньої оцінки комунального некомерційного підприємства «Центр первинної медико-санітарної допомоги “Русанівка”» Дніпровського району м. Києва для встановлення можливостей виконання на його базі клінічних досліджень фармацевтичних препаратів. В ході дослідження наведено результати попередньої оцінки комунального некомерційного підприємства «Центр первинної медико-санітарної допомоги “Русанівка”» Дніпровського району м. Києва щодо встановлення можливостей виконання на його базі клінічних досліджень фармацевтичних препаратів. Основною метою його діяльності є профілактика і попередження захворювань, збереження та зміцнення здоров'я жителів району. Зазначено, що в Центрі первинної медико-санітарної допомоги забезпечується максимальна доступність послуг для пацієнтів, справедливий розподіл ресурсів охорони здоров'я, інтегроване і координоване надання комплексних профілактичних, лікувальних, реабілітаційних та паліативних послуг на первинному рівні. Для здійснення попередньої оцінки медичного закладу авторами виконано якісно-кількісний аналіз завдань Центру первинної медико-санітарної допомоги з надання медичних послуг населенню визначеного переліку, планової його потужності щодо обслуговування населення, кількості закріплених осіб за одним лікарем для медичного обслуговування, вікової структури прикріпленого до медичного закладу населення, рівня навантаження на одного лікаря щодо прикріплених осіб, рівня забезпечення закладу медичним персоналом, рівня кваліфікації медичного персоналу. Констатовано, що саме цей перелік критеріїв надасть можливість менеджерам клінічних досліджень виконати попередню оперативну оцінку можливостей виконання клінічних досліджень на базі конкретного медичного закладу. Встановлено, що комунальне некомерційне підприємство «Центр первинної медико-санітарної допомоги “Русанівка”» Дніпровського району м. Києва може бути прийнятий за базу для виконання клінічних досліджень фармацевтичних препаратів.

**Ключові слова:** оцінка; можливості; заклад охорони здоров'я; клінічні дослідження; медичний персонал; кваліфікація.

Формули: 0; рис.: 1; табл.: 8; бібл.: 12.

**Annotation.** *The field of clinical research at this time has already begun to be considered by experts as one of the components of the country's economy. The quality of clinical trials is influenced by a number of factors, ranging from the level of organization of the latter, and ending with their location. The latter factor requires additional research, because in the scientific and methodological literature the issue of choosing a medical institution where a clinical trial will be conducted, insufficient attention is paid. This justifies the relevance of the issue, which will be considered in the article. The purpose of the article is to perform a preliminary assessment of the municipal non-profit enterprise "Center for Primary Health Care" Rusanivka "" Dniprovsky district of Kyiv to establish the possibility of performing on its basis clinical trials of pharmaceuticals. This article deals with the results of a preliminary assessment of the municipal non-profit enterprise «Center for Primary Health Care "Rusanivka" of Dniprovskyi district of Kyiv on the establishment of opportunities for implementation on its basis the clinical researches of pharmaceuticals. The main purpose of its activity is prevention of diseases, preservation and strengthening of health of the inhabitants of the district. It is noted that the Center for Primary Health Care provides maximum access to services for patients, fair distribution of health resources, integrated and coordinated provision of comprehensive preventive, curative, rehabilitation and palliative services at the primary level. To carry out a preliminary assessment of the medical institution, the authors performed a qualitative and quantitative analysis of the tasks of the Center for Primary Health Care to provide medical services to the population, its planned capacity to serve the population, the number of persons assigned to one doctor for medical care, age structure of the population attached to the institution, the level of workload per doctor in relation to the attached persons, the level of institution's medical staff provision, the level of qualification of medical staff. It is stated that this list of criteria will enable clinical trial managers to perform a preliminary operational assessment of the possibilities of performing clinical trials on the basis of a specific medical institution. It is established that the municipal non-profit enterprise «Center for Primary Health Care "Rusanivka" of Dniprovskyi district of Kyiv can be taken as a basis for clinical trials of pharmaceuticals.*

**Key words:** *assessment; capabilities; health protection institution; clinical studies; medical staff; qualifications. Formulas: 0; fig.: 1; tabl.: 8; bibl.: 12.*

**Постановка проблеми.** Сфера клінічних досліджень на цей момент часу фахівцями вже почала розглядатися як один із складників економіки країни. Це підтверджують результати досліджень чисельної кількості науковців. Зокрема, експертами встановлено, що глобальний ринок клінічних досліджень до 2021 р. складе біля 20 млрд дол. США, а середньорічні темпи його приросту складуть 7,5 % упродовж прогнозованого періоду, який охоплює 2019–2021 рр. Уже не є секретом, що витрати на проведення клінічних досліджень з кожним роком зростають. За оцінками Центру з вивчення розвитку ліків у Тафтсі (Tufts Center for the Study of Drug Development, США) в 2016 р. середня вартість клінічного дослідження на всіх трьох фазах складала біля 340 млн дол., а на поточний 2020 р. ці витрати зростуть до 400 млн. дол. [1].

Клінічні дослідження лікарських препаратів не є чимось новим для України. Вітчизняні фахівці мають великий досвід в їх плануванні, організації і проведенні. Однак значні витрати на виконання клінічних досліджень і зростаючі вимоги до якості їх проведення потребують нових більш ефективних підходів до планування, організації і контролю. Але, попри вказане, все ж варто звернути увагу на ту

обставину, що виконання клінічних досліджень фармацевтичних препаратів повинно бути перш за все якісним.

На якість виконання клінічних досліджень впливає чисельна кількість факторів, починаючи від рівня організації останнього, і закінчуючи місцем їхнього проведення. Останній фактор потребує додаткового дослідження, бо в науковій і методичній літературі питанню вибору медичного закладу, де буде проводитися клінічне дослідження, приділяється недостатньо уваги. Цим і обґрунтовується актуальність питання, яке буде розглянуто в статті.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Загальна статистика свідчить, що за останні роки в нашій країні кількість клінічних досліджень (КД) збільшувалася щорічно. Так, наприклад, в 2016 р. було виконано 181 активне дослідження, в 2017 р. – 230, в 2018 р. – 502. І тільки у 2019 р. кількість досліджень знизилася до 269 за об'єктивних причин. Зростання числа КД зумовлено чисельною кількістю факторів, які ґрунтовно описані в публікаціях [1; 2].

На цей момент часу відома чисельна кількість публікацій, в яких розглядаються різні аспекти виконання клінічних досліджень [3-12]. Здебільшого вони присвячені опису методик, що

використовуються при клінічних дослідженнях [3], аналізу недоліків організації КД [4], дослідженню ключових факторів ефективності досліджень [5] і особливостей управління КД з погляду проектного менеджменту [6]. Своєю чергою, у публікаціях [8-12] науковці приділили увагу безпосередньо змісту клінічних досліджень, їх організації, плануванню, контролю. Проте більшість дослідників єдині в думці про те, що успішні дослідження повинні спиратися на маркетинг, продажі й постійний клієнт-менеджмент. Однак, на цей момент часу фактично поза увагою дослідників залишився не менш важливий аспект для клінічних досліджень – це вибір належного місця їх виконання. На нашу думку, вирішення цього завдання лежить в площині діяльності менеджерів клінічних досліджень. Саме ці фахівці є відповідальними за те, в якому саме закладі будуть виконуватися клінічні дослідження фармацевтичних препаратів. З огляду на вищевказане питання вибору місця виконання КД потребує дальшого дослідження.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є виконання попередньої оцінки комунального некомерційного підприємства «Центр первинної медико-санітарної допомоги “Русанівка”» Дніпровського району м. Києва для встановлення можливостей виконання на його базі клінічних досліджень фармацевтичних препаратів.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Клінічні дослідження в Україні офіційно виконуються в сучасних контрактних дослідницьких організаціях, аналітичних лабораторіях, профільних кафедрах галузевих навчальних закладів, фармацевтичних підприємствах і комунальних некомерційних підприємствах. Зокрема, на цей момент останні поділяються на підприємства первинної, вторинної і третинної допомоги. Тому актуалізується питання можливості виконання клінічних досліджень на базі медичних установ первинної і вторинної ланок. Фактично на

сьогодні це питання ще не піднімалося науковцями і дискус щодо доцільності виконання КД у вищезазначених медичних установах практично відсутній.

Вибір медичного закладу для проведення клінічних досліджень є проблемою скоріше управлінською, ніж організаційною. Це зумовлено тим, що для вирішення цієї проблеми спершу необхідно виконати дослідження медичного закладу щодо оцінки деяких аспектів його діяльності, а саме: низки виконуваних завдань з надання медичних послуг населенню, планової потужності щодо обслуговування населення, кількості закріплених осіб за одним лікарем, вікової структури прикріпленого до медичного закладу населення, навантаження на одного лікаря, рівня забезпечення медичним персоналом та його кваліфікації.

Для розуміння змістовності вищезазначеного оцінювання для встановлення можливостей виконання клінічних досліджень нами було обрано у якості базового медичного закладу комунальне некомерційне підприємство «Центр первинної медико-санітарної допомоги “Русанівка”» м. Києва (КНП «ЦПМСД “Русанівка”»).

На цей момент часу комунальне некомерційне підприємство «Центр первинної медико-санітарної допомоги “Русанівка”» Дніпровського району є складовою частиною Департаменту охорони здоров'я м. Києва по організації первинної амбулаторно-поліклінічної допомоги мешканцям району.

Основною метою роботи КНП «ЦПМСД “Русанівка”» є профілактика і попередження захворювань, збереження та зміцнення здоров'я жителів району. Саме в Центрі ПМСД забезпечується максимальна доступність послуг для пацієнтів, справедливий розподіл ресурсів охорони здоров'я, інтегроване і координоване надання комплексних профілактичних, лікувальних, реабілітаційних та паліативних послуг на первинному рівні.

Для досягнення поставленої в дослідженні мети оцінку обраного закладу

охорони здоров'я пропонується виконувати за три кроки.

Першим кроком оцінки обраного медичного закладу є встановлення низки виконуваних ним завдань з надання медичних послуг населенню та планової потужності щодо його обслуговування.

У своїй діяльності КНП «ЦПМСД “Русанівка”» вирішує низку важливих соціальних завдань. До них відносяться: надання первинної медичної допомоги прикріпленому населенню, як під час проведення амбулаторного прийому (безпосередньо в Центрі ПМСД), так і вдома; організація та проведення комплексу профілактичних заходів серед прикріпленого населення, зниження захворюваності, інвалідності та смертності; організація та здійснення диспансерного нагляду, насамперед, серед підлітків, населення працездатного віку та осіб з підвищеним ризиком захворюваності (серцево-судинними, цереброваскулярними, онкологічними та іншими захворюваннями); організація та проведення санітарно-гігієнічної роботи серед населення, пропаганда здорового способу життя.

Для виконання поставлених завдань у КНП «ЦПМСД “Русанівка”» здійснюється: надання первинної медичної допомоги хворим з гострими та хронічними захворюваннями; надання лікарської допомоги вдома хворим, які за станом здоров'я та за характером захворювання не можуть відвідувати заклад і потребують систематичного спостереження лікаря або вирішення питання щодо госпіталізації; своєчасне та кваліфіковане надання первинної медико-санітарної допомоги населенню на амбулаторному прийомі та вдома; своєчасна госпіталізація осіб, що потребують лікування в стаціонарі, з попереднім обстеженням хворих згідно профілю їх захворювання; стаціонарне лікування хворих у денному стаціонарі та стаціонарах вдома; диспансерне спостереження хворих; протиепідемічні заходи: щеплення, виявлення інфекційних хворих, динамічне спостереження за особами, які були в контакті; експертиза

тимчасової та стійкої непрацездатності хворих, видачу і продовження листків непрацездатності, відбір на санаторно-курортне лікування; направлення на МСЕК осіб з ознаками стійкої втрати працездатності; санітарно-просвітня робота серед населення району; облік діяльності медичного персоналу та амбулаторій, складання звітів, аналіз статистичних даних, що характеризують діяльність закладу, залучення громадського активу району для надання допомоги в роботі; робота по підвищенню кваліфікації лікарів та середнього медичного персоналу.

Планова потужність закладу на 01.01.2018 р. вже становила 627 відвідувань пацієнтів за зміну. А вже на 01.01.2019 р. за Центром (за даними Управління статистики) було закріплено 60644 осіб, з яких 34490 підписали декларації з лікарями (57,1 %) та 25935 осіб, які не підписали декларацій (42,9 %). З числа осіб, які уклали договір з лікарем на надання первинної медичної допомоги доросле населення (18 років і старші) становило 26992 особи (78,3 %), діти включно до 17 років –7498 (21,7 %).

З числа «підписантів» прикріплено до лікарів: загальної практики сімейної медицини – 24106 осіб (69,9 %); терапевтів дільничних – 4756 осіб (13,8 %); педіатрів дільничних – 5628 осіб (16,3 %).

Для наочності вікова структура населення, що обслуговується Центром первинної медико-санітарної допомоги з урахуванням «підписантів» (зелених) і «непідписантів» (красних), наведена на рис. 1. Другим кроком оцінки медичного закладу на предмет можливості виконання на його базі клінічних досліджень є аналіз чисельності прикріпленого населення за спеціальностями лікарів, за структурними підрозділами і щодо навантаження на одного лікаря. У табл. 1-3 представлена інформація щодо чисельності прикріпленого населення до КНП «ЦПМСД “Русанівка”» за спеціальностями лікарів за період 2016-2018 рр. (табл. 1), по амбулаторіях (табл. 2) і щодо навантаження на одного лікаря (табл. 3).





**Рис. 1. Вікова структура населення, якому надається медична допомога Центром первинної медико-санітарної допомоги**

*Джерело: інформація надана КНП «ЦПМСД «Русанівка»*

Аналіз нижчепредставлених таблиць вказує на той факт, що на цей момент часу рівень завантаження медичного персоналу (лікарів) допустимий для виконання ще додаткових функцій, які пов'язані з проведенням клінічних досліджень фармацевтичних препаратів. У даному аспекті актуальним моментом для Центру залишається тільки відпрацювання самого процесу клінічних досліджень. Проте це питання зможе бути вирішено за рахунок

реалізації відповідних організаційних і управлінських заходів.

Важливим критерієм для прийняття управлінського рішення щодо визначення медичного закладу для виконання клінічних досліджень є наявність кадрового ресурсу. Іншими словами, завдання виконання клінічних досліджень фармацевтичних препаратів забезпечується належною організаційно-штатною структурою медичного закладу.

Таблиця 1

**Чисельність прикріпленого населення в КНП «ЦПМСД «Русанівка»»  
(за спеціальностями лікарів за період 2016-2018 рр.)**

| Найменування спеціальності лікаря                   | Роки       |                                     |            |                                     |            |                                     | Зміна 2018 р. / 2017 р., % |
|---|------------|-------------------------------------|------------|-------------------------------------|------------|-------------------------------------|----------------------------|
|   | 2016       |                                     | 2017       |                                     | 2018       |                                     |                            |
|   | число осіб | питома вага від усього населення, % | число осіб | питома вага від усього населення, % | число осіб | питома вага від усього населення, % |                            |
| Лікарі загальної практики-сімейної медицини (ЗП-СМ) | 45 941     | 76,0                                | 45 860     | 75,9                                | 46 692     | 77,3                                | +1,8                       |
| Лікарі- терапевти                                   | 7 640      | 12,6                                | 7 640      | 12,6                                | 7 733      | 12,8                                | +1,2                       |
| Лікарі- педіатри                                    | 6 886      | 11,4                                | 6 925      | 11,5                                | 6 000      | 9,9                                 | -13,4                      |
| Разом   | 60 467     | 100,0                               | 60 425     | 100,0                               | 60 425     | 100,0                               | –                          |

*Джерело: складено авторами за результатами опрацювання документації Центру*

Таблиця 2

**Чисельність прикріпленого населення в КНП «ЦПМСД “Русанівка”»  
(по амбулаторіях, станом на 01.01.2018 р.)**

| Найменування підрозділу    | Адреса            | Кількість лікарів (фізичних осіб)* |         |          | Чисельність прикріпленого населення, осіб |
|----------------------------|-------------------|------------------------------------|---------|----------|---|
|                            |                   | ЗП-СМ                              | педіатр | терапевт |   |
| Амбулаторія ЗП-СМ №1       | Ентузіастів, 49   | 4                                  | 3       | –        | 20457                                     |
| Амбулаторія ЗП-СМ №2       | Ентузіастів, 13а  | 8                                  | 1       | –        | 19489                                     |
| Амбулаторія ЗП-СМ №3       | А. Шептицького, 5 | 5                                  | 2       | 3        | 20479                                     |
| Разом по ЦПМСД «Русанівка» | Ентузіастів, 49   | 17                                 | 6       | 3        | 60425                                     |

\*) інформація зі звітної форми № 20 «Звіт лікувально-профілактичного закладу»,

Джерело: складено авторами за результатами опрацювання документації Центру

Таблиця 3

**Навантаження на одного лікаря КНП «ЦПМСД “Русанівка”»**

| Умова прикріплення  | Кількість прикріпленого населення, осіб |         |         |
|---|---|---------|---------|
|   | 2016 р.                                 | 2017 р. | 2018 р. |
| 1. Середня кількість прикріпленого населення на одну фізичну особу лікаря (за ф. № 20): |   |         |         |
| – лікаря ЗП-СМ  | 2 414                                   | 2 769   | 2 541   |
| – дільничного терапевта   | 2 547                                   | 2 547   | 2 657   |
| – дільничного педіатра  | 989                                     | 952     | 985     |
| 2. Середня кількість прикріпленого населення на одну штатну посаду лікаря:              |   |         |         |
| – лікаря ЗП-СМ  | 1 085                                   | 1 114   | 1 196   |
| – дільничного терапевта   | 2 547                                   | 2 547   | 2 657   |
| – дільничного педіатра  | 710                                     | 873     | 766     |

Джерело: складено авторами за результатами опрацювання документації Центру

Вона характеризується загальною чисельністю штатних посад лікарів, чисельністю зайнятих штатних посад лікарів, чисельністю фізичних осіб лікарів, укомплектованістю фізичними особами штатних посад лікарів, які надають первинну медичну допомогу населенню в Центрі, а також питомою вагою лікарів та середнього медичного персоналу, які мають кваліфікаційні категорії.

Тому третім кроком оцінки медичного закладу є аналіз кадрів та рівня їхньої кваліфікації. За результатами аналізу відомостей зі «Звіту про кількість працівників, їхній якісний склад та професійне навчання» і «Звіту з праці» Центру встановлено штатний розпис; укомплектованість фізичними особами штатних посад лікарів, які надають первинну медичну допомогу; динаміку змін числа посад лікарів; питома вага лікарів і середнього медичного персоналу, які мають кваліфікаційні категорії. Всі

зазначені показники у систематизованій формі наведені в табл.4-8.

За результатами аналізу табл. 4 можна зазначити, що чисельність штатних посад лікарів у Центрі за період з 2016 по 2018 рр. мала тенденцію до зниження. Так, у 2017 р. порівняно з 2016 р. відбулося зменшення штатних посад лікарів лише на 1,2 %, а у 2018 р. порівняно з 2017 р. скорочення посад склало 37,3 %. Це призвело до того, що забезпеченість населення фізичними особами лікарів у 2018 р. порівняно з 2017 р. зменшилася на 42,5 %. Таку ситуацію, на жаль можна визнати з одного боку для Центру, а з іншого – для населення, вкрай катастрофічною.

Наслідком цього стало видане відповідною державною структурою розпорядження «Про ліквідацію Центру невідкладної медичної допомоги вдома КНП «ЦПМСД “Русанівка” Дніпровського району м. Києва» від 29.08.2018 р. № 174 та наказу «Про зміну структури та

штатного розпису КНП «ЦПМСД “Русанівка” Дніпровського району м. Києва». Аналіз укомплектованості фізичними особами штатних посад лікарів,

які надають первинну медичну допомогу в КНП «ЦПМСД “Русанівка”», показав, що недостатню забезпеченість медичним персоналом.

Таблиця 4

**Штатний розпис КНП «ЦПМСД “Русанівка”» за період 2016-2018 рр.**

| Найменування показника   | Роки   |       |       | Зміна у 2018 р. до 2017 р., % |
|--|--------|-------|-------|-------------------------------|
|  | 2016   | 2017  | 2018  |                               |
| Усього штатних посад лікарів, у т. ч., осіб:                                       | 100,50 | 99,25 | 62,25 | -37,30                        |
| – дільничних терапевтів  | 3,00   | 3,00  | 3,00  | –                             |
| – лікарів ЗП-СМ  | 42,25  | 42,25 | 38,25 | -9,50                         |
| – дільничних педіатрів   | 9,75   | 8,75  | 9,00  | +2,90                         |
| Зайнятих штатних посад лікарів, у т. ч., осіб:                                     | 83,25  | 78,50 | 45,25 | -42,30                        |
| – дільничних терапевтів  | 3,00   | 3,00  | 3,00  | –                             |
| – лікарів ЗП-СМ  | 24,75  | 27,25 | 24,25 | -11,00                        |
| – дільничних педіатрів   | 7,50   | 7,00  | 7,00  | –                             |
| Фізичних осіб лікарів, у т. ч., осіб:  | 69,00  | 63,00 | 36,00 | -42,90                        |
| – дільничних терапевтів  | 3,00   | 3,00  | 3,00  | –                             |
| – лікарів ЗП-СМ  | 19,00  | 22,00 | 17,00 | -22,70                        |
| – дільничних педіатрів   | 7,00   | 6,00  | 7,00  | +16,70                        |
| *Забезпеченість населення штатними посадами лікарів на 10000 осіб населення, осіб: | 16,63  | 16,42 | 10,30 | -37,30                        |
| *Забезпеченість населення фізичними особами на 10000 осіб населення, осіб:         | 11,42  | 10,43 | 6,00  | -42,50                        |

*Примітка. \*Інформація зі звітної форми № 20 «Звіт лікувально-профілактичного закладу».*  
*Джерело: складено авторами за результатами опрацювання звітних документів Центру*

Так, укомплектованість лікарями ЗП-СМ на 31.12.2018 р. склала лише 44,4 %, лікарями-педіатрами дільничими – 77,8 %, середнім медичним персоналом – 50,0 % і, зокрема медичними сестрами забезпеченість склала 46,8 %. І лише лікарями-терапевтами дільничими Центр забезпечений на 100 % (табл. 5).

З наведеного вище аналізу слідує, що ситуацію в Центрі з забезпеченістю медичним персоналом нині слід визнати незадовільною. Саме це позначається на його діяльності негативним чином. Проте

для організації виконання клінічних досліджень на базі Центру це не є критичним.

Інформація, що наведена в табл. 6, є також підтвердженням вельми складної ситуації в Центрі з забезпеченістю лікарями. Так, наприклад, співвідношення «фізичні особи/штатні посади» на 2016 рік склало 0,45, на 2017 рік – 0,52, на 2018 рік – 0,44. Проте це не є стримуючим фактором для організації виконання клінічних досліджень на базі Центру.

Таблиця 5

**Укомплектованість фізичними особами штатних посад лікарів, які надають первинну медичну допомогу в КНП «ЦПМСД “Русанівка”» (станом на 31.12.2018 р.)**

| Найменування посад                   | Штатні посади | Фізичні особи | Укомплектованість, % |
|--------------------------------------|---------------|---------------|----------------------|
| Лікарі ЗП-СМ                         | 38,25         | 17            | 44,40                |
| Лікарі-педіатри дільничні            | 9,00          | 7             | 77,80                |
| Лікарі-терапевти дільничні           | 3,00          | 3             | 100,00               |
| Середній медичний персонал, у т. ч.: | 90,00         | 45            | 50,00                |
| – медичні сестри ЗП-СМ               | 55,50         | 26            | 46,80                |

*Джерело: складено авторами за результатами опрацювання звітних документів Центру (форма № 20 «Звіт лікувально-профілактичного закладу»)*

Таблиця 6

**Динаміка змін числа посад лікарів ЗП-СМ у КНП «ЦПМСД “Русанівка”» за період 2016–2018 рр.**

| Роки | Штатні посади | Зайняті посади | Фізичні особи |
|------|---------------|----------------|---------------|
| 2016 | 42,25         | 24,75          | 19            |
| 2017 | 42,25         | 27,25          | 22            |
| 2018 | 38,25         | 24,25          | 17            |

*Джерело: складено авторами за результатами опрацювання звітних документів Центру (форма № 20 «Звіт лікувально-профілактичного закладу»)*

Ефективне функціонування медичних закладів і, зокрема якісне виконання клінічних досліджень в них, забезпечується професіоналами високої кваліфікації, тобто лікарями і середнім

медичним персоналом, які мають відповідні кваліфікаційні категорії – вищу і першу. Для КНП «ЦПМСД “Русанівка”» така інформація наведена в табл. 7 і 8.

Таблиця 7

**Питома вага лікарів КНП «ЦПМСД “Русанівка”», які мають кваліфікаційні категорії**

| Категорія лікаря  | Роки |      |      | Зміна у 2018 р. до 2017 р., % |
|---|------|------|------|-------------------------------|
|   | 2016 | 2017 | 2018 |                               |
| Питома вага атестова-них до загального числа лікарів, у т. ч., %: | 69,6 | 67,1 | 64,6 | -3,7                          |
| – вища категорія  | 35,4 | 38,2 | 37,5 | -1,8                          |
| – перша категорія   | 26,6 | 23,7 | 20,8 | -12,2                         |
| – друга категорія   | 7,6  | 5,3  | 6,25 | +17,9                         |

*Джерело: складено авторами за результатами опрацювання звітних документів Центру*

Таблиця 8

**Питома вага середнього медичного персоналу КНП «ЦПМСД “Русанівка”», які мають кваліфікаційні категорії**

| Категорія середнього медичного персоналу   | Роки |      |      | Зміна у 2018 р. до 2017 р., % |
|--|------|------|------|-------------------------------|
|  | 2016 | 2017 | 2018 |                               |
| Питома вага атестова-них до загального числа середнього медичного персоналу, у т.ч., % | 66,7 | 76,0 | 78,9 | +3,8                          |
| – вища категорія   | 60,8 | 65,0 | 66,7 | +2,6                          |
| – перша категорія  | 3,9  | 6,0  | 7,0  | +16,7                         |
| – друга категорія  | 2,0  | 5,0  | 5,3  | +6,0                          |

*Джерело: складено авторами за результатами опрацювання звітних документів Центру*

З огляду на інформацію, що наведена в табл. 7 і 8, у Центрі атестовано 100 % медичних працівників за всіма категоріями працюючих: керівного складу, лікарів та середнього медичного персоналу. Вважаємо, що для Центру забезпеченість лікарями і середнім медичним персоналом, що має вищу кваліфікаційну категорію, є задовільною.

Так, на кінець 2018 р. відсоток лікарів з вищою категорією склав 37,5 %, а середнього медичного персоналу – 66,7 %. Своєю чергою, відсоток лікарів з першою

категорією на цей же період склав 20,8 %, а середнього медичного персоналу – 7,0 %. Це доволі непогані статистичні показники, що підтверджують можливості Центру щодо виконання клінічних досліджень фармацевтичних препаратів на належному рівні.

У висновку слід зазначити, що виконаний попередній аналіз КНП «ЦПМСД “Русанівка”» за обраними критеріями дозволяє констатувати про наявність можливості виконання клінічних досліджень на його базі.

**Висновки.** В статті наведені результати оцінки комунального некомерційного підприємства «Центр первинної медико-санітарної допомоги “Русанівка”» Дніпровського району м. Києва для встановлення можливостей виконання на його базі клінічних досліджень фармацевтичних препаратів.

Запропоновано для попередньої оцінки медичного закладу використати такі критерії як виконувані завдання з надання медичних послуг населенню, планова потужність щодо обслуговування населення, кількість закріплених осіб за одним лікарем, вікова структура прикріпленого до медичного закладу населення, навантаження на одного лікаря, рівень забезпечення медичним персоналом та його кваліфікація.

Констатовано, що саме цей перелік критеріїв надасть можливість менеджерам клінічних досліджень виконати попередню оцінку можливостей виконання клінічних досліджень на базі конкретного медичного закладу. І, насамкінець, встановлено, що комунальне некомерційне підприємство «Центр первинної медико-санітарної допомоги “Русанівка”» може бути прийнятий за базу для виконання клінічних досліджень фармацевтичних препаратів.

#### **Література:**

1. Сумець О. М., Козирева О. В., Доброва В. Є., Зоїде Д. Р., Коляда Т. А., Миколенко О. П., Озаровська А. В., Страпчук С. І. Менеджмент клінічних досліджень (управлінський аспект підготовки здобувачів вищої освіти) : монографія / за заг. ред. проф. О. М. Сумця. Харків : Іванченко І. С., 2020. 148 с.
2. Сумець О. М. Фактори розвитку менеджменту клінічних досліджень. *Подільський науковий вісник*. 2019. № 3 (11). С. 76-83.
3. Yusuf S., Collins R., Peto R., Yusuf S. Why do we need some large, simple randomized trials? *Statistics in Medicine*. 1984. № 3 (4). Pp. 409-422.
4. Farrell B., Kenyon S., Shakur H. Managing clinical trials. *Trials*. 2010. № 11(1). 78 p.
5. Campbell M. K., Snowdon C., Francis D., Elbourne D., McDonald A. M., Knight R., Entwistle V., Garcia J., Roberts I., Grant A. Recruitment to randomised trials: strategies for trial enrolment and participation study. *The STEPS study. Health Technology Assessment*. 2007. № 11 (48). 105 p.

6. Francis D., Roberts I., Elbourne D. R., Shakur H., Knight R. C., Garcia J. Marketing and clinical trials: a case study. *Trials*. 2007. № 8. 37 p.
7. Farrell B., Kenyon S. Effectively managing clinical trials: the Guide to Efficient Trial Management. London: National Institute for Health Research: Queen's Printer and Controller of HMSO, 2018. 60 p.
8. Lu Z., Su J. Clinical data management: current status, challenges, and future directions from industry perspectives. *Open Access Clin Trials*. 2010. № 2. Pp. 93-105.
9. Bammer G. Enhancing research collaborations: Three key management challenges. *Research Policy*. 2008. № 37. Pp. 875-887.
10. Edwards P. Questionnaires in clinical trials: Guidelines for optimal design and administration. *Trials*. 2010. № 11. 2 p.
11. Patel M. Effective Clinical Project Management to Streamline Clinical Trial. *Current Trends Biomedical Engineering & Bioscience*. 2018. № 16(2). Pp. 1-4.
12. Payne J. M., France K. E., Henley N. D., Antoine H. A., Bartu A. E. Researchers' experience with project management in health and medical research: results from a post-project review. *BMC Public Health*. 2011. № 11. 424 p.

#### **References:**

1. Sumets, O. M. Kozureva, O. V. Dobrova, V. E. Zoidze, D. R. Kolyada, T. A. Mikolenko, O. P. Ozarovskaya, A. V. and Strapchuk, S. I. (2020), *Clinical research management (managerial aspect of higher education training)* [Menedzhment klinichnykh doslidzhen (upravlinskyy aspect pidgotovky zdobuvachiv vushchoyi osvity)], Ivanchenko I. S., Kharkiv, Ukraine, 148 c.
2. Sumets, O. M. (2019), “Factors in the development of clinical research management”, *Podilskyi naukovyi visnyk*, № 3, pp. 76-83.
3. Yusuf, S. Collins, R. and Peto, R. (1984), “Why do we need some large, simple randomized trials?”, *Statistics in Medicine*, № 3 (4), pp. 409-422.
4. Farrell, B. Kenyon, S. and Shakur, H. (2010), “Managing clinical trials”, *Trials*, №11(1), 78 p.
5. Campbell, M. K. Snowdon, C. Francis, D. Elbourne, D. McDonald, A. M. Knight, R. Entwistle, V. Garcia, J. Roberts, I. and Grant, A. (2007), “Recruitment to randomised trials: strategies for trial enrolment and participation study”, *The STEPS study. Health Technology Assessment*, № 11 (48), p. 105.
6. Francis, D. Roberts, I. Elbourne, D. R. Shakur, H. Knight, R. C. and Garcia, J. (2007), “Marketing and clinical trials: a case study”, *Trials*, №8, p. 37.
7. Farrell, B. and Kenyon, S. (2018), *Effectively managing clinical trials: the Guide to Efficient Trial Management*. National Institute for Health Research: Queen's Printer and Controller of HMSO, p. 62.
8. Lu, Z. and Su, J. (2010), “Clinical data management: current status, challenges, and future

directions from industry perspectives”, *Open Access Clin Trials*, № 2, pp. 93-105.

9. Bammer, G. (2008), “Enhancing research collaborations: Three key management challenges”, *Research Policy*, №37, pp. 875-887.

10. Edwards, P. (2010), “Questionnaires in clinical trials: Guidelines for optimal design and administration”, *Trials*, №11, p. 2.

11. Patel, M. (2018), “Effective Clinical Project Management to Streamline Clinical Trial”, *Current Trends Biomedical Engineering & Bioscience*, №16(2), pp. 1-4.

12. Payne, J. M. France, K. E. Henley, N. D’Antoine, H. A. Bartu, A. E. et al. (2011), *Researchers’ experience with project management in health and medical research: results from a post-project review*. BMC Public Health, № 11, p. 424.

**Стаття надійшла до редакції 18.10.2020 р.**

УДК 346.5:351.862.6

DOI: 10.31732/2663-2209-2020-59-175-185

## ПРОЦЕСИ, ПОВ'ЯЗАНІ ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ КОЛЕКТИВНИХ МОДЕЛЕЙ РИЗИКУ

*Taha Mohamed Daab*

аспірант, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, вул. Табірна, 30-32, 03113, Україна,  
тел.: (044)-455-69-82, e-mail: tahadaab@gmial.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6761-964X>

## PROCESSES RELATED TO THE APPLICATION OF COLLECTIVE RISK MODELS

*Taha Mohamed Daab*

postgraduate student, «KROK» University, Kyiv, st. Tabirna, 30-32, 03113, Ukraine,  
e-mail: tahadaab@gmial.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6761-964X>

**Анотація.** Є багато книг, досліджень та дослідницьких робіт, які показують деякі основні висновки з математики страхування, не пов'язаного із життям, за допомогою теоретичних страхових операцій. Страхова справа була описана як випадковий і безперервний процес часу. Це дає більш складний погляд на математику страхування і дозволяє застосовувати останні результати теорії стохастичних процесів. Переважаюча думка щодо страхової математики (принаймні серед математиків) полягає в тому, що це досить суха і нудна справа, оскільки інтерпретується лише на мить і насправді не має цікавих структур. Ніхто не повинен сприймати цю точку зору як номінальну, і цікаво працювати з математичними структурами для страхування, не пов'язаного із життям. Можливість отримання абсолютного точного знання існує лише у випадках, пов'язаних із визначенням фізичних параметрів (розмірів, маси, сили тощо) об'єктів оточуючого середовища та за умови використання складних лабораторних методів. У повсякденному житті знання щодо майбутнього, яке знаходиться під впливом значної кількості факторів, що не піддаються вивченню та передбаченню, базуються на основі приблизних оцінок, що і формує поняття невизначеності. Тож поточний сценарій також може бути цікавим для тих, хто не обов'язково хоче провести решту свого життя у страховій компанії. Ці процеси застосовані у статті, щоб представити багато інших областей прикладної теорії ймовірностей, таких як регенеративна теорія, вирівнювання, стохастичні мережі, теорія точкових процесів, застосування рівнянь Пуассона, регенеративні процеси. Де відповідний стохастичний процес називають броунівським рухом, який займається моделюванням вимог, що надходять до страхового бізнесу, який показує, скільки страхової премії слід сплатити, щоб уникнути банкрутства (знищення) страхової компанії, ми маємо на увазі набір контрактів або полісів для подібних ризиків, таких як автострахування, викрадення житла або страхування шкоди від води в односімейних будинках.

**Ключові слова:** теорія ризику; процеси Пуассона; процес числа претензій; однорідний процес Пуассона; модель Крамера-Лундберга; однорідні; неоднорідні; процеси Маркова; час прибуття.

Формули: 77; рис.: 0; табл.: 0; бібл.: 5.

**Annotation.** There are many books, studies and research papers that show some basic findings in the mathematics of non-life insurance through the use of theoretical insurance operations. The insurance business has been described as a random and continuous process of time. This gives a more complex view of insurance mathematics and allows one to apply recent results from the theory of stochastic processes. The prevailing opinion about insurance mathematics (at least among mathematicians) is that it is rather dry and tedious matter because one interprets only momentarily and does not actually have any interesting structures. Nobody should take this view at face value and it is fun to work with mathematical structures for non-life insurance. The possibility of obtaining absolutely accurate knowledge exists only in cases involving the determination of physical parameters of size, mass, force, etc.) of environmental objects and subject to the use of complex laboratory methods. In everyday life, knowledge about the future, which is influenced by a large number of factors that cannot be studied and predicted, is based on approximate estimates, which forms the concept of uncertainty. So the current script can also be interesting for those who don't necessarily want to spend the rest of their lives with an insurance company. These processes lie in this paper to introduce many other fields of applied probability theory, such as regenerative theory, alignment, stochastic networks, point process theory, application such as Poisson, Poisson's compound, and regenerative processes. Where the appropriate stochastic process has been called the Brownian movement, which deals with the modeling of claims that reach the insurance business, which advises on how much insurance premium should be paid to avoid bankruptcy (destruction) of the insurance company by this we mean a set of contracts or policies for similar risks such as auto insurance Certain cars, home theft or water damage insurance in single-family homes.

**Key words:** risk theory; the Poisson process; claim number process; the homogeneous Poisson process; the Kramer-Lundberg model; homogeneous; Inhomogeneous; Markov processes; arrival times.  
*Formulas:* 77; *fig.:* 0; *tabl.:* 0; *bibl.:* 5.

**Introduction.** Due to the numerous research and theories in actuarial mathematics having a very good background in measurement theory, probability theory, and stochastic processes, it is natural to present and clarify about non-life insurance based on knowledge of these theories. In particular, the stochastic process theory and applied probability theory (of which insurance mathematics is a part) have made significant progress over the past 50 years, and in this article I highlight presenting some of the fundamental findings in the mathematics of non-life insurance using theoretical processes. It includes the basic model of group risk theory, combining claims volumes and claims arrival times. The claim number process, i.e. the process of calculating claims arrival times, was one of the main things I focused on. Three main operations of claim number are presented: Poisson process, regeneration process, mixed Poisson process, generalized Poisson process or regeneration theory, where these topics are related to reach an understanding of the essay topic, and the total claim amount operations and validity of the basic structure, where random walk is one of the simplest processes. Randomization and in many cases it allows an explicit calculation of the distributions and their properties. And I'll just explain some basic tools like the major revamp on an informal level. Point process theory will be used indirectly in many places, in particular, in the section on Poisson process, and the idea of stochastic scaling will be mentioned.

**Literature review.** There is a lot of research and studies presented on this topic, for example Ole Hesselager's 1998 notes and exercises for the Basic Course on Non-Life Insurance at the Actuarial Mathematics Laboratory in Copenhagen, and A very interesting person in economic theory and financial mathematics the Russian mathematician Leonid Kantorovich, was specialist in functional analysis In 1938, and was also the book Side Risk by the writer

Happy Harry. Applied Stochastic Process Theory.

But through this paper, I will use risk analysis and inference with the applications used through it to find the best results in the field of insurance, special actuarial analysis, and mathematical series study.

**Aims.** The main objective of this paper is to clarify standard stochastic models for non-life insurance mathematics, to address risks, to clarify the relationship between mathematical chains and actuarial mathematics for non-life insurance, probability theory, random processes, applied stochastic processes, methods of their application, and how to prove theories related to them.

We provide an overview of the definition of risk theory, the Poisson process which is the most common claim number process, the homogeneous Poisson process, the Kramer-Lundberg model where the most common Poisson process corresponds, the Kramer-Lundberg model, the Poisson homogeneous process in insurance mathematics, Markov processes, and the relationship between The Poisson process density function and Markov density, the relationships between the homogeneous and heterogeneous Poisson process, the homogeneous Poisson process as a regeneration process as arrival times, the distribution of arrival times, its applications and their results.

**Results.** In my research was used risk analysis and its applications to find the results of actuarial mathematical chains, using the Poisson process to find the relationship between the chains processes, and used in the study of random walking, insurance, and meta-analysis, and to find the relationship between homogeneous and heterogeneous chains and their applications.

**The Basic Model.** Risk theory is a synonym for non-life insurance mathematics, which deals with the modeling of claims that arrive in an insurance business, and which gives advice on how much premium has to be



charged in order to avoid bankruptcy (ruin) of the insurance company.

One of Lundberg's main contributions is the introduction of a simple mode which is capable of describing the basic dynamics of a homogeneous insurance portfolio.

By this we mean a portfolio of contracts or policies for similar risks such as car insurance for a particular kind of car, insurance against theft in households or insurance against water damage of one-family homes [Thomas, 2006].

*There are three assumptions in the model:*

Claims happen at the times  $T_i$  satisfying  $(0 \leq T_1 \leq T_2 \leq \dots)$ . We call them claim arrivals or claim times or claim arrival times or, simply, arrivals.

The  $i$ th claim arriving at time  $(T_i)$  causes the claim size or claim severity  $(X_i)$ . The sequence  $(X_i)$  constitutes an i.i.d sequence of non-negative random variables.

The claim size process  $(X_i)$  and the claim arrival process  $(T_i)$  are mutually independent.

The i.i.d property of the claim sizes,  $X_i$ , reflects the fact that there is a homogeneous probabilistic structure in the portfolio. The assumption that claim sizes and claim times be independent is very natural from an intuitive point of view. But the independence of claim sizes and claim arrivals also makes the life of the mathematician much easier, i.e., this assumption is made for mathematical convenience and tractability of the model.

Now we can define the claim number process

$$N(t) = \#\{i \geq 1 : T_i \leq t\}, t \geq 0 \quad (1)$$

i.e.,  $N = (N(t))_{t \geq 0}$  is a counting process on  $[0, \infty)$ :  $N(t)$  is the number of the claims which occurred by time  $t$ .

The object of main interest from the point of view of an insurance company is the total claim amount process or aggregate claim amount process:

$$S(t) = \sum_{i=1}^{N(t)} X_i = \sum_{i=1}^{\infty} X_i I_{[0,t]}(T_i), \quad t \geq 0 \quad (2)$$

The process  $S = (S(t))_{t \geq 0}$  is a random partial sum process which refers to the fact that the deterministic index  $n$  of the partial

sums  $S_n = X_1 + \dots + X_n$  is replaced by the random variables  $N(t)$ :

$$S(t) = X_1 + \dots + X_{N(t)} = S_{N(t)}, t \geq 0 \quad (3)$$

It is also often called a compound (sum) process. We will observe that the total claim amount process  $S$  shares various properties with the partial sum process.

For example, asymptotic properties such as the central limit theorem and the strong law of large numbers are analogous for the two processes. [Thomas, 2006], [Yuliya, 2016].

*The Poisson Process:* we consider the most common claim number process: the Poisson process. It has very desirable theoretical properties. For example, one can derive its finite-dimensional distributions explicitly. The Poisson process has a long tradition in applied probability and stochastic process theory. In his 1903 thesis, Phillip Lundberg already exploited it as a model for the claim number process  $N$ . Later on in the 1930s, Harald Cramer, the famous Swedish statistician and probability, extensively developed collective risk theory by using the total claim amount process  $S$  with arrivals  $T_i$  which are generated by a Poisson process. For historical reasons, but also since it has very attractive Mathematical properties, the Poisson process plays a central role in insurance mathematics [Thomas, 2006].

Below we will give a definition of the Poisson process, and for this purpose we now introduce some notation. For any real-valued function  $f$  on  $[0, \infty)$  we write :

$$f(s, t] = f(t) - f(s), 0 \leq s < t < \infty. \quad (4)$$

Recall that an integer-valued random variable  $M$  is said to have a Poisson distribution with parameter  $\lambda > 0$  ( $M \sim Pois(\lambda)$ ) if it has distribution :

$$P(M = K) = e^{-\lambda} \frac{\lambda^K}{K!}, \quad K = 0, 1, 2 \quad (5)$$

We say that the random variable  $M = 0$  a.s. has a  $Pois(0)$  distribution. Now we are ready to define the Poisson process.

A stochastic process  $N = (N(t))_{t \geq 0}$  is said to be a Poisson process if the following conditions hold:

1. The process starts at zero:  $N(0) = 0$  a.s.  
 2. The process has independent increments: for any  $t_i, i = 0, \dots, n$ , and  $n \geq 1$  such that  $0 = t_0 < t_1 < \dots < t_n$ , the increments  $N(t_i - t_{i-1}, t_i]$ ,  $i = 1, \dots, n$ , are mutually independent.

3. There exists a non-decreasing right-continuous function  $\mu : [0, \infty) \rightarrow [0, \infty)$

with  $\mu(0) = 0$  such that the increments  $N(s, t]$  for  $0 \leq s < t < \infty$  have a Poisson distribution  $Pois(\mu(s, t])$ . We call  $\mu$  the mean value function of  $N$ .

4. The sample paths  $(N(t, \omega))_{t \geq 0}$  of the process  $N$  are right-continuous

for  $t \geq 0$  and have limits from the left for  $t > 0$ . We say that  $N$  has sample paths. [Thomas,2006]

We know that a Poisson random variable  $M$  has the rare property that

$$\lambda = EM = var(M), \quad (6)$$

The definition of the Poisson process essentially says that, in order to determine the distribution of the Poisson process  $N$ , it suffices to know its mean value function. The mean value function  $\mu$  can be considered as an inner clock or operational time of the counting process  $N$ . Depending on the magnitude of  $\mu(s, t]$  in the interval  $(s, t]$ ,  $s < t$ , it determines how large the random increment  $N(s, t]$  is. [Thomas,2006],[Yuliya,2016]

Since  $N(0) = 0$  a.s. and  $\mu(0) = 0$ ,

$$N(t) = N(t) - N(0) = N(0, t] \sim Pois(\mu(0, t]) = Pois(\mu(t)) \quad (7)$$

We know that the distribution of a stochastic process is determined by its finite-dimensional distributions. The finite-dimensional distributions of a Poisson process have a rather simple structure: for  $0 = t_0 < t_1 < \dots < t_n < \infty$ ,

$$(N(t_1), N(t_2), \dots, N(t_n)) = N(t_1), N(t_1) + N(t_1, t_2], N(t_1) + N(t_1, t_2] + N(t_2, t_3], \dots + \sum_{i=0}^n N(t_i - 1, t_i] \quad (8)$$

the random variables on the right-hand side is Poisson distributed. The independent increment property makes it easy to work with the finite-dimensional distributions of  $N$ : for any integers  $k_i \geq 0, i = 1, \dots, n$ ,

$$P(N(t_1) = k_1, N(t_2) = k_1 + k_2, \dots, N(t_n) = k_1 + \dots + k_n) \quad (9)$$

$$= P(N(t_1) = k_1, N(t_1, t_2] = k_2, \dots, N(t_{n-1}, t_n] = k_n) \quad (10)$$

$$= e^{-\mu(t_1)} \frac{(\mu(t_1))^{k_1}}{k_1!} e^{-\mu(t_1, t_2]} \frac{(\mu(t_1, t_2])^{k_2}}{k_2!} \dots e^{-\mu(t_{n-1}, t_n]} \frac{(\mu(t_{n-1}, t_n])^{k_n}}{k_n!} \quad (11)$$

$$= e^{-\mu(t_n)} \frac{(\mu(t_1))^{k_1}}{k_1!} e^{-\mu(t_1, t_2]} \frac{(\mu(t_1, t_2])^{k_2}}{k_2!} \dots \frac{(\mu(t_{n-1}, t_n])^{k_n}}{k_n!} \quad (12)$$

### The Homogeneous Poisson Process, the Cramer-Lundberg Model

The most popular Poisson process corresponds to the case of a linear mean value function  $\mu$ :

$$\mu(t) = \lambda t, \quad t \geq 0, \quad (13)$$

for some  $\lambda > 0$ . A process with such a mean value function is said to be homogeneous,

Inhomogeneous otherwise. The quantity  $\lambda$  is the intensity or rate of the homogeneous Poisson process. If  $\lambda = 1$ ,  $N$  is called standard homogeneous Poisson process.

More generally, we say that  $N$  has an intensity function or rate function  $\lambda$  if  $\mu$  is absolutely continuous, i.e., for any  $s < t$  the increment  $\mu(s, t]$  has representation

$$\mu(s, t] = \int_s^t \lambda(y) dy, \quad s < t, \quad (14)$$

for some non-negative measurable function  $\lambda$ . A particular consequence is that  $\mu$  is a continuous function.

We mentioned that  $\mu$  can be interpreted as operational time or inner clock of the Poisson

process. If  $N$  is homogeneous, time evolves linearly

$$\mu(s, t] = \mu(s + h, t + h] \text{ for any } h > 0 \text{ and } 0 \leq s < t < \infty. \quad (15)$$

A homogeneous Poisson process with intensity  $\lambda$  has :

1- has sample paths, 2- starts at zero, 3- has independent and stationary increments, 4-  $N(t)$  is  $Pois(\lambda t)$  distributed for every  $t > 0$ .

Stationarity of the increments refers to the fact that for any  $0 \leq s < t$  and  $h > 0$ ,

$$N(s, t] \triangleq N(s + h, t + h] \sim Pois(\lambda(t - s)), \quad (16)$$

The Poisson parameter of an increment only depends on the length of the interval. A process on  $[0, \infty)$  called a Levy process. The homogeneous Poisson process is one of the prime examples of Levy processes. [Thomas, 2006], [Yuliya, 2016], [Yuliya & Georgiy 2017].

The Cramer-Lundberg model :

The homogeneous Poisson process plays a major role in insurance mathematics. If we specify the claim number process as a homogeneous Poisson process, the resulting model which combines claim sizes and claim arrivals is called *Cramer-Lundberg model* :

\* Claims happen at the arrival times  $0 \leq T_1 \leq T_2 \leq \dots$  of a homogeneous Poisson process  $N(t) = \#\{i \geq 1 : T_i \leq t\}$ ,  $t \geq 0$ .

\* The  $i$ th claim arriving at time  $T_i$  causes the claim size  $X_i$ . The sequence  $(X_i)$  constitutes an i.i.d sequence of non-negative random variables.

\* The sequences  $(T_i)$  and  $(X_i)$  are independent. In particular,  $N$  and  $(X_i)$  are independent.

The total claim amount process  $S$  in the Cramer-Lundberg model is also called a compound Poisson process. [Thomas, 2006], [Yuliya, 2016], [Yuliya & Georgiy 2017].

The Markov Property

Poisson processes constitute one particular class of Markov processes on  $[0, \infty)$  with state space  $N_0 = \{0, 1, \dots\}$ . This is a simple

consequence of the independent increment property. It is left as an exercise to verify the Markov property, i.e., for any  $0 = t_0 < t_1 < \dots < t_n$ , and non-decreasing natural numbers

$$k_i \geq 0, \quad i = 1, \dots, n, \quad n \geq 2, \quad (17)$$

$$P(N(t_n) = k_n \mid N(t_1) = k_1, \dots, N(t_{n-1}) = k_{n-1}) = P(N(t_n) = k_n \mid N(t_{n-1}) = k_{n-1}) \quad (18)$$

Markov process theory does not play a prominent role on modern life insurance mathematics, where Markov models are fundamental.

However, the intensity function of a Poisson process  $N$  has a nice interpretation as the intensity function of the Markov process  $N$ . Before we make this statement precise, recall that the quantities

$$P_{k, k+h}(s, t) = P(N(t) = k + h \mid N(s) = k) = P(N(t) - N(s) = h), \quad (19)$$

$$0 \leq s < t, \quad k, h \in N_0,$$

are called the transition probabilities of the Markov process  $N$  with state space  $N_0$ . Since a.e. path  $(N(t, \omega))_{t \geq 0}$  increases, only needs to consider transitions of the Markov process  $N$  from  $k$  to  $k+h$  for  $h \geq 0$ . The transition probabilities are closely related to the intensities which are given as the limits. [Thomas, 2006], [Yuliya, 2016], [Yuliya & Georgiy 2017].

$$\lambda_{k, k+h}(t) = \lim_{s \rightarrow 0} \frac{p_{k, k+h}(t, t+s)}{s} \quad (20)$$

Relation of the intensity function of the Poisson process and its Markov intensities:

Consider a Poisson process  $N = (N(t))_{t \geq 0}$  which has a continuous intensity function  $\lambda$  on  $[0, \infty)$ . Then, for  $k \geq 0$ ,

$$\lambda_{k, k+h}(t) = \begin{cases} \lambda(t) & \text{if } h = 1 \\ 0 & \text{if } h > 1 \end{cases}$$

the intensity function  $\lambda(t)$  of the Poisson process  $N$  is nothing but the intensity of the Markov process  $N$  for the transition from state  $k$  to state  $k + 1$ . The intensity function of a Markov process is a quantitative measure of the likelihood that the Markov process  $N$  jumps in a small time interval. a Poisson process with continuous intensity function  $\lambda$  has jump sizes larger than 1. Indeed, consider the probability that  $N$  has a jump greater than 1 in the interval  $(t, t + s]$  for some  $t \geq 0, s > 0$ :

$$P(N(t, t + s] \geq 2) = 1 - P(N(t, t + s] = 0) - P(N(t, t + s] = 1) \quad (21)$$

$$= 1 - e^{-\mu(t,t+s]} - \mu(t, t + s] e^{-\mu(t,t+s]} \quad (22)$$

Since  $\lambda$  is continuous,

$$\mu(t, t+s] = \int_t^{t+s} \lambda(y) dy = s\lambda(t) (1 + o(1)) \rightarrow 0, \text{ as } s \downarrow 0 \quad (23)$$

Moreover, a Taylor expansion yields for  $x \rightarrow 0$  that  $e^x = 1 + x + o(x)$ .

Thus, we may conclude, as  $s \downarrow 0$ ,

$$P(N(t, t + s] \geq 2) = o(\mu(t, t + s]) = o(s) \quad (24)$$

It is easily seen that

$$P(N(t, t + s] = 1) = \lambda(t) s (1 + o(1)) \quad (25)$$

Poisson process  $N$  with continuous intensity function  $\lambda$  is very unlikely to have jump sizes larger than 1. [Thomas, 2006], [Yuliya, 2016], [Yuliya & Georgiy 2017], [Philip, 2004].

#### Relations Between the Homogeneous and the Inhomogeneous Poisson Process :

The homogeneous and the inhomogeneous Poisson processes are very closely related: in a deterministic time change transforms a homogeneous Poisson process into an inhomogeneous Poisson process, and vice versa.

Let  $N$  be a Poisson process on  $[0, \infty)$  with mean value function  $\mu$ . We start with a standard homogeneous Poisson process  $\check{N}$  and define

$$\check{N}(t) = N(\mu(t)), t \geq 0 \quad (26)$$

It is not difficult to see that  $\check{N}$  is again a Poisson process on  $[0, \infty)$ . (Verify

this! Notice that the cadlag property of  $\mu$  is used to ensure the cadlag property of the sample paths  $\check{N}(t, \omega)$ .) Since

$$\check{N}(t) = E \check{N}(t) = E \check{N}(\mu(t)) = \mu(t), t \geq 0 \quad (27)$$

and since the distribution of the Poisson process  $\check{N}$  is determined by its mean value function  $\hat{\mu}$ , it follows that  $N \triangleq \check{N}$ , where  $\triangleq$ , refers to equality of the finite-dimensional distributions of the two processes. Hence the processes  $\check{N}$  and  $N$  are not distinguishable from a probabilistic point of view, in the sense of Kolmogorov's consistency theorem. Moreover, the sample paths of  $\check{N}$  are cadlag as required in the definition of the Poisson process.

Now assume that  $N$  has a continuous and increasing mean value function  $\mu$ . This property is satisfied if  $N$  has an a.e. positive intensity function  $\lambda$ .

Then the inverse  $\mu^{-1}$  of  $\mu$  exists.  $\check{N}(t) = N(\mu^{-1}(t))$  is a standard homogeneous Poisson process on  $[0, \infty)$  if  $\lim_{t \rightarrow \infty} \mu(t) = \infty$ . [Thomas, 2006], [Yuliya, 2016].

#### The Poisson process under change of time :

Let  $\mu$  be the mean value function of a Poisson process  $N$  and  $\check{N}$  be a standard homogeneous Poisson process. Then the following statements hold:

The process  $(\check{N}(\mu(t)))_{t \geq 0}$  is Poisson with mean value function  $\mu$ .

If  $\mu$  is continuous, increasing and  $\lim_{t \rightarrow \infty} \mu(t) = \infty$  then  $(N(\mu^{-1}(t)))_{t \geq 0}$

is a standard homogeneous Poisson process.

This result, which immediately follows from the definition of a Poisson process, allows one in most cases of practical interest to switch from an inhomogeneous Poisson process to a homogeneous one by a simple time change. In particular, it suggests a straightforward way of simulating sample paths of an inhomogeneous Poisson process  $N$  from the paths of a homogeneous Poisson process.

In an insurance context, one will usually be faced with inhomogeneous claim arrival

processes. The above theory allows one to make an “operational time change” to a homogeneous model for which the theory is more accessible. [Yuliya, 2016], [Yuliya & Georgiy 2017], [Thomas, 2006].

The Homogeneous Poisson Process as a Renewal Process :

In this we study the sequence of the arrival times  $0 \leq T1 \leq T2 \leq \dots$  of a homogeneous Poisson process with intensity  $\lambda > 0$ . It is our aim to find a constructive way for determining the sequence of arrivals, which in turn can be used as an alternative definition of the homogeneous Poisson process. This characterization is useful for studying the path properties of the Poisson process or for simulating sample paths .

We will show that any homogeneous Poisson process with intensity  $\lambda > 0$  has representation

$$N(t) = \#\{i \geq 1 : Ti \leq t\}, t \geq 0,$$

where

$$Tn = W1 + \dots + Wn, n \geq 1 \tag{28}$$

and  $(Wi)$  is an i.i.d exponential  $Exp(\lambda)$  sequence. In what follows, it will be convenient to write  $T0 = 0$ . Since the random walk  $(Tn)$  with non-negative step sizes  $Wn$  is also referred to as renewal sequence, a process  $N$  with representation for a general i.i.d sequence  $(Wi)$  is called a renewal (counting) process.

The process  $N$  given with an i.i.d exponential  $Exp(\lambda)$  sequence  $(Wi)$  constitutes a homogeneous Poisson process with intensity  $\lambda > 0$ .

2. Let  $N$  be a homogeneous Poisson process with intensity  $\lambda$  and arrival times

$0 \leq T1 \leq T2 \leq \dots$ . Then  $N$  has representation and  $(Ti)$  has representation for an i.i.d exponential  $Exp(\lambda)$  sequence  $(Wi)$ .

We start with a renewal sequence  $(Tn)$  and set  $T0 = 0$ , for convenience Recall the defining properties of a Poisson process from Definition The property  $N(0) = 0$  a.s. follows since  $W1 > 0$  a.s. By construction, a path

$(N(t, \omega))_{t \geq 0}$  assumes the value  $i$  in  $[Ti, Ti+1)$  and jumps at  $Ti+1$  to level  $i + 1$ .

Next we verify that  $N(t)$  is  $Pois(\lambda t)$  distributed. The crucial relationship is given by

$$\{N(t) = n\} = \{Tn \leq t < Tn+1\}, n \geq 0 \tag{29}$$

Since  $Tn = W1 + \dots + Wn$  is the sum of  $n$  i.i.d  $Exp(\lambda)$  random variables it is a well-known property that  $Tn$  has a gamma  $\Gamma(n, \lambda)$  distribution for  $n \geq 1$ :

$$P(Tn \leq x) = 1 - e^{-\lambda x} \sum_{k=0}^{n-1} \frac{(\lambda x)^k}{k!}, x \geq 0 \tag{30}$$

Hence

$$P(N(t) = n) = P(Tn \leq t) - P(Tn+1 \leq t) = e^{-\lambda x} \frac{(\lambda x)^n}{n!} \tag{31}$$

This proves the Poisson property of  $N(t)$ . Now we switch to the independent stationary increment property. We use a direct “brute force” method to prove this property.

Since the case of arbitrarily many increments becomes more involved, we focus on the case of two increments in order to illustrate the method. The general case is analogous but requires some bookkeeping. We focus on the adjacent increments

$$N(t) = N(0, t] \text{ and } N(t, t + h] \text{ for } t, h > 0 \tag{32}$$

We have to show that for any  $k, l \in \mathbb{N}0$

$$q_{k,k+l}(t, t + h) = P(N(t) = k, N(t, t + h] = l) \tag{33}$$

$$= P(N(t) = k) P(N(t, t + h] = l) \tag{34}$$

$$= P(N(t) = k) P(N(h) = l) \tag{35}$$

$$= e^{-\lambda(t+h)} \frac{(\lambda t)^k (\lambda h)^l}{k! l!} \tag{36}$$

We start with the case  $l = 0, k \geq 1$ ; the case  $l = k = 0$  being trivial. We make use of the relation

$$\{N(t) = k, N(t, t + h] = l\} = \{N(t) = k, N(t + h) = k + l\}. \tag{37}$$

$$q_{k,k+l}(t, t+h) = P(T_k \leq t < T_{k+1}, T_k \leq t+h < T_{k+1}) \quad (38)$$

$$= P(T_k \leq t, t+h < T_k + W_{k+1}) \quad (39)$$

Now we can use the facts that  $T_k$  is  $\Gamma(k, \lambda)$  distributed with density  $\lambda k$

$x^{k-1} e^{-\lambda x} / (k-1)!$  And  $W_{k+1}$  is  $Exp(\lambda)$  distributed with density  $\lambda e^{-\lambda x}$

$$q_{k,k+l}(t, t+h) = \int_0^t e^{-\lambda z} \frac{\lambda(\lambda z)^{k-1}}{(k-1)!} \int_{t+h-z}^\infty \lambda e^{-\lambda x} dx dz \quad (40)$$

$$= \int_0^t e^{-\lambda z} \frac{\lambda(\lambda z)^{k-1}}{(k-1)!} e^{-\lambda(t+h-z)} dz \quad (41)$$

$$= e^{-\lambda(t+h)} \frac{(\lambda t)^k}{k!}$$

For  $l \geq 1$  we use another conditioning argument and :  $q_{k,k+l}(t, t+h)$

$$= P(T_k \leq t < T_{k+1}, T_{k+1} \leq t+h < T_{k+1}+1) \quad (43)$$

$$= E[I_{\{T_k \leq t < T_{k+1} \leq t+h < T_{k+1}+1\}}] \quad (44)$$

$$P(T_{k+1} - T_k \leq t+h - T_{k+1} < T_{k+1}+1 - T_{k+1} | T_k, T_{k+1}) \quad (45)$$

Let  $\hat{N}$  be an independent copy of  $N$ , i.e.,  $\hat{N} \triangleq N$ . Appealing to the independence of  $T_{k+1}$  and  $(T_{k+1} - T_k, T_{k+1}+1 - T_{k+1})$ , we see that

$$q_{k,k+l}(t, t+h) \quad (46)$$

$$= E[I_{\{T_k \leq t < T_{k+1} \leq t+h\}} P(\hat{N}(t+h - T_{k+1}) = l-1 | T_{k+1})] \quad (47)$$

$$= \int_0^t e^{-\lambda z} \frac{\lambda(\lambda z)^{k-1}}{(k-1)!} \int_{t-z}^{t+h-z} \lambda e^{-\lambda x} P(\hat{N}(t+h-z-x) = l-1) dx dz \quad (48)$$

$$= \int_0^t e^{-\lambda z} \frac{\lambda(\lambda z)^{k-1}}{(k-1)!} \int_{t-z}^{t+h-z} \lambda e^{-\lambda x} e^{-\lambda(t+h-z-x)} \frac{(\lambda(t+h-z-x))^{l-1}}{(l-1)!} dx dz \quad (49)$$

$$= \int_0^t e^{-\lambda(t+h)} \int_0^t \frac{\lambda(\lambda z)^{k-1}}{(k-1)!} dz \int_0^h \frac{\lambda(\lambda x)^{l-1}}{(l-1)!} dx \quad (50)$$

it also follows that  $P(N(t) = k, N(t, t+h) = l) = P(N(t) = k) P(N(h) = l)$ . If I have enough patience for finitely many increments of  $N$ . [Yuliya, 2016], [Yuliya & Georgiy 2017], [Thomas, 2006].

Consider a homogeneous Poisson process with arrival times  $0 \leq T_1 \leq T_2 \leq \dots$  and intensity  $\lambda > 0$ . We need to show that there exist i.i.d exponential  $Exp(\lambda)$  random variables  $W_i$  such that  $T_n = W_1 + \dots + W_n$ , i.e., we need to show that, for any  $0 \leq x_1 \leq x_2 \leq \dots \leq x_n, n \geq 1$ ,

$$P(T_1 \leq x_1 \dots T_n \leq x_n) \quad (52)$$

$$= p(W_1 \leq x_1 \dots W_1 + \dots + W_n \leq x_n) \quad (53)$$

$$\int_{w_1=0}^{x_1} \lambda e^{-\lambda w_1} \int_{w_2=0}^{x_2-w_1} \lambda e^{-\lambda w_2} \dots \int_{w_n=0}^{x_n-w_1-\dots-w_{n-1}} \lambda e^{-\lambda w_n} dw_n \dots dw_1 \quad (54)$$

The verification of this relation is left as an exercise. Hint: It is useful to exploit the relationship

$$\{T_1 \leq x_1, \dots, T_n \leq x_n\} = \{N(x_1) \geq 1, N(x_n) \geq n\} \quad (55)$$

for  $0 \leq x_1 \leq \dots \leq x_n, n \geq 1$ .

An important consequence of Theorem is that the inter-arrival times

$$W_i = T_i - T_{i-1}, i \geq 1 \quad (56)$$

of a homogeneous Poisson process with intensity  $\lambda$  are i.i.d  $Exp(\lambda)$ . In particular,  $T_i < T_{i+1}$  a.s. for  $i \geq 1$ , i.e., with probability 1 a homogeneous Poisson process does not have jump sizes larger than 1.

Since by the strong law of large numbers  $T_n/n \xrightarrow{a.s.} EW1 = \lambda^{-1} > 0$ , we may also conclude that  $T_n$  grows roughly like  $n/\lambda$ , and therefore there are no limit points in the sequence  $(T_n)$  at any finite instant of time. This means that the values  $N(t)$  of a homogeneous Poisson process are finite on any finite time interval  $[0, t]$ . The Poisson process has many amazing properties. One of them is the following phenomenon which runs in the literature under the name inspection paradox [Thomas, 2006],

The inspection paradox:

Assume that you study claims which arrive in the portfolio according to a homogeneous Poisson process  $N$  with intensity  $\lambda$ . We have learned that the inter-arrival times  $W_n = T_n - T_{n-1}$ ,  $n \geq 1$ , with  $T_0 = 0$ , constitute an i.i.d  $Exp(\lambda)$  sequence. Observe the portfolio at a fixed instant of time  $t$ . The last claim arrived at time  $TN(t)$  and the next claim will arrive at time  $TN(t)+1$ . Three questions arise quite naturally:

- (1) What is the distribution of  $B(t) = t - TN(t)$ , i.e., the length of the period  $(TN(t), t]$  since the last claim occurred?
- (2) What is the distribution of  $F(t) = TN(t)+1 - t$ , i.e., the length of the period  $(t, TN(t)+1]$  until the next claim arrives?
- (3) What can be said about the joint distribution of  $B(t)$  and  $F(t)$ ?

The quantity  $B(t)$  is often referred to as *backward recurrence time* or *age*, whereas  $F(t)$  is called *forward recurrence time*, *excess life* or *residual life*. Intuitively, since  $t$  lies somewhere between two claim arrivals and since the inter-arrival times are i.i.d  $Exp(\lambda)$  we would perhaps expect that  $P(B(t) \leq x_1) < 1 - e^{-\lambda x_1}$ ,  $x_1 < t$ , and  $P(F(t) \leq x_2) < 1 - e^{-\lambda x_2}$ ,  $x_2 > 0$ .

Howeve these conjectures are not confirmed by calculation of the joint distribution function of  $B(t)$  and  $F(t)$  for  $x_1, x_2 \geq 0$ :

$$G_{B(t),F(t)}(x_1, x_2) = P(B(t) \leq x_1, F(t) \leq x_2). \quad (57)$$

Since  $B(t) \leq t$  a.s. we consider the cases  $x_1 < t$  and  $x_1 \geq t$  separately. We observe for  $x_1 < t$  and  $x_2 > 0$ ,

$$\{ B(t) \leq x_1 \} = \{ t - x_1 \leq T_{N(t)} \leq t \} = \{ N(t) - x_1, t] \geq 1 \} \quad (58)$$

$$\{ F(t) \leq x_2 \} = \{ t < T_{N(t)+1} \leq t + x_2 \} = \{ N(t, t + x_2] \geq 1 \} \quad (59)$$

Hence, by the independent stationary increments of  $N$

$$G_{B(t),F(t)}(x_1, x_2) = P(N(t - x_1, t] \geq 1, N(t, t + x_2] \geq 1) \quad (60)$$

$$= P(N(t - x_1, t] \geq 1) P(N(t, t + x_2] \geq 1) \quad (61)$$

$$= (1 - e^{-\lambda x_1}) - (1 - e^{-\lambda x_2}) \quad (62)$$

An analogous calculation for  $x_1 \geq t, x_2 \geq 0$

$$G_{B(t),F(t)}(x_1, x_2) = [ (1 - e^{-\lambda x_1}) I_{[0,t)}(x_1) + I_{[0,\infty)}(x_1) ] (1 - e^{-\lambda x_2})$$

Hence  $B(t)$  and  $F(t)$  are independent,  $F(t)$  is  $Exp(\lambda)$  distributed and  $B(t)$  has a truncated exponential distribution with a jump at  $t$ :

$$P(B(t) \leq x_1) = 1 - e^{-\lambda x_1}, \quad x_1 < t, \quad \text{and} \\ P(B(t) = t) = e^{-\lambda t}. \quad (63)$$

This means in particular that the forward recurrence time  $F(t)$  has the same  $Exp(\lambda)$  distribution as the inter-arrival times  $W_i$  of the Poisson process  $N$ .

This property is closely related to the *forgetfulness property* of the exponential distribution:  $P(W_1 > x + y / W_1 > x) = P(W_1 > y)$ ,  $x, y \geq 0$ ,

(Verify the correctness of this relation.) and is also reflected in the independent increment property of the Poisson property. It is interesting to observe that

$$\lim_{t \rightarrow \infty} P(B(t) \leq x_1) = 1 - e^{-\lambda x_1}, \quad x_1 > 0 \quad (64)$$

Thus, in an “asymptotic” sense, both  $B(t)$  and  $F(t)$  become independent and are exponentially distributed with parameter  $\lambda$ . [Thomas,2006], [Yuliya,2016]

The Distribution of the Inter-Arrival Times:

By virtue of Proposition, an inhomogeneous Poisson process  $N$  with mean value function  $\mu$  can be interpreted as a time changed standard homogeneous  $\hat{N}$  :

$$(N(t))_{t \geq 0} \triangleq (\hat{N}(\mu(t)))_{t \geq 0} \quad (65)$$

In particular, let  $(\hat{T}_i)$  be the arrival sequence of  $\hat{N}$  and  $\mu$  be increasing and continuous. Then the inverse  $\mu^{-1}$  exists and

$$N(\hat{t})_{-}(t) = \#\{i \geq 1 : \hat{T}_i \leq \mu(t)\} = \#\{i \geq 1 : \mu^{-1}(\hat{T}_i) \leq t\}, t \geq 0, \quad (66)$$

is a representation of  $N$  in the sense of identity of the finite-dimensional distributions, i.e.,  $N \triangleq \hat{N}$ . Therefore and by virtue of Theorem the arrival times of an inhomogeneous Poisson process with mean value function  $\mu$  have representation:

$$T_n = \mu^{-1}(\hat{T}_n), \quad \hat{T}_n = \hat{W}_1 + \dots + \hat{W}_n, n \geq 1, \quad \hat{W}_i \text{ i.i.d Exp}(1). \quad (67)$$

Joint distribution of arrival/inter-arrival times :

Assume  $N$  is a Poisson process on  $[0, \infty)$  with a continuous a.e. positive intensity function  $\lambda$ . Then the following statements hold.

The vector of the arrival times  $(T_1 \dots T_n)$  has density

$$f_{T_1, \dots, T_n}(x_1 \dots, x_n) = e^{-\mu(x_n)} \prod_{i=1}^n \lambda(x_i) I_{\{0 < x_1 < \dots < x_n\}} \quad (68)$$

The vector of inter-arrival times  $(W_1, \dots, W_n) = (T_1, T_2 - T_1, \dots, T_n - T_{n-1})$  has density

$$f_{W_1, \dots, W_n}(x_1 \dots, x_n) = e^{-\mu(x_1 + \dots + x_n)} \prod_{i=1}^n \lambda(x_1 + \dots + x_i), \quad x_i \geq 0. \quad (69)$$

Since the intensity function  $\lambda$  is a.e. positive and continuous,  $\mu(t) = \int_0^t \lambda(s) ds$  is increasing and  $\mu^{-1}$  exists. Moreover,  $\mu$  is differentiable, and  $\mu'(t) = \lambda(t)$ . We make use of these two facts in what follows:

We start with a standard homogeneous Poisson process. Then its arrivals  $\hat{T}_n$  have representation  $\hat{T}_n = \hat{W}_1 + \dots + \hat{W}_n$  for an i.i.d standard exponential sequence  $(\hat{W}_i)$ . The joint density of  $(\hat{T}_1 + \dots + \hat{T}_n)$  is obtained from the joint density of  $(\hat{W}_1 + \dots + \hat{W}_n)$  via the transformation

$$(y_1, \dots, y_n) \xrightarrow{S} (y_1, y_1 + y_2, \dots, y_1 + \dots + y_n) \quad (70)$$

$$(z_1, \dots, z_n) \xrightarrow{S^{-1}} (z_1, z_2 - z_1, \dots, z_n - z_{n-1}) \quad (71)$$

Note that  $\det(\partial S(y)/\partial y) = 1$ . Standard techniques for density transformations yield for  $0 < x_1 < \dots < x_n$

$$f_{\hat{T}_1, \dots, \hat{T}_n}(x_1, \dots, x_n) = f_{\hat{W}_1, \dots, \hat{W}_n}(x_1, x_2 - x_1, \dots, x_n - x_{n-1}) = e^{-x_n} \quad (72)$$

$$e^{-(x_2 - x_1)} \dots e^{-(x_n - x_{n-1})} = e^{-x_n}$$

Since  $\mu^{-1}$  exists we conclude that for  $0 < x_1 < \dots < x_n$ ,

$$P(T_1 \leq x_1, \dots, T_n \leq x_n) = P(\mu^{-1}(\hat{T}_1) \leq x_1, \dots, \mu^{-1}(\hat{T}_n) \leq x_n) \quad (73)$$

$$= P(\hat{T}_1 \leq \mu(x_1), \dots, \hat{T}_n \leq \mu(x_n)) \quad (74)$$

$$= \int_0^{\mu(x_1)} \dots \int_0^{\mu(x_n)} f_{\hat{T}_1, \dots, \hat{T}_n}(y_1 \dots y_n) dy_n \dots dy_1 \quad (75)$$



$$= \int_0^{\mu(x_1)} \dots \int_0^{\mu(x_n)} e^{-y_n} I_{\{y_1 < \dots < y_n\}} dy_n \dots dy_1 \quad (76)$$

Taking partial derivatives with respect to the variables  $x_1, \dots, x_n$  and noticing that  $\dot{\mu}(x_i) = \lambda(x_i)$ , we obtain the desired density.

Relation follows by an application of the above transformations  $S$  and  $S^{-1}$  from the density of  $(T_1, \dots, T_n)$ :

$$f_{W_1, \dots, W_n}(w_1, \dots, w_n) = f_{T_1, \dots, T_n}(w_1, w_1 + w_2, \dots, w_1 + \dots + w_n). \quad (77)$$

we may conclude that the joint density of  $W_1, \dots, W_n$  can be written as the product of the densities of the  $W_i$ 's if and only if  $\lambda(\cdot) \equiv \lambda$

for some positive constant  $\lambda$ . This means that only in the case of a homogeneous Poisson process are the inter-arrival times

$W_1 \dots W_n$  independent (and identically distributed). This fact is another property which distinguishes the homogeneous Poisson process within the class of all Poisson processes on  $[0, \infty)$ .

From previous results of gauge theory, probability theory, and random processes, it is natural to study non-life insurance based on knowledge of these theories. In particular, it has investigated the theory of stochastic processes and the theory of applied probability, and thus it seems appropriate to use these tools for example Martingale and Markov process theory is avoided as much as possible as well as many analytical tools such as Laplace-Stilt transformations, measuring margins and instead, focusing on a more probabilistic understanding. Intuitive risk and lump sum claim operations and its basic random structure. Random walk is one of the simplest stochastic processes and in many cases allows explicit calculations of the distributions and their properties. If one walks this way, then one is essentially walking along the path of regeneration and making the point. However, only some basic tools such as the main theory of regeneration will be explained on an informal level. Point process theory will be used indirectly in many places, in particular, in the section on Poisson's

process, the idea of stochastic measure will be mentioned but it is not necessary, since theoretical arguments can sometimes be replaced by intuitive ones.

**Conclusions** In this paper, we consider collective risk models risk theory, the Poisson process which is the most common claim number process, and the cautery processes obtained by analyzing risk management data using probability distributions, where the results obtained through different algorithms are compatible with Each other in their basic features, and in this way we were able to compile and direct them that differs from what is common in other research that reflects different views on the method of outputs and analysis of results, as these results allow us to describe the similarities and differences through the relationship between homogeneous and heterogeneous mathematical chains. The results of the analysis also showed the comparison between the Poisson process density function and Markov intensity, and the relationships between the homogeneous and heterogeneous Poisson process, and the homogeneous Poisson process as the arrival time distribution process, its applications and results.

**References:**

1. Thomas, M. (2006). *Non-Life Insurance Mathematics: An Introduction with Stochastic Processes Springer*. Second Printing.
2. Yuliya, M. (2015), *Optimization in Insurance and Finance Set coordinated : Financial Mathematics*, ISTE Press Ltd and Elsevier Ltd.
3. Venkatarama, K. (1984), *Nonlinear Filtering and Smoothing : An Introduction to Martingales, Stochastic Integrals and Estimation*, DOVER PUBLICATIONS, INC.
4. Yuliya, M. And Georgiy, S., (2017), *Theory and Statistical Applications of Stochastic Processes*, Wiley-ISTE.
5. Ivan, N. (2012), *Selected Aspects of Fractional Brownian Motion*, B&SS – Bocconi & Springer Series.

*Стаття надійшла до редакції 16.09.2020 р.*

УДК 001.378

DOI: 10.31732/2663-2209-2020-59-186-198

## СИСТЕМА ДОКТОРСЬКОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ В КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ОСВІТНЬОГО ТА НАУКОВОГО ПРОСТОРУ

**Удовенко А.Ю.**

викладач кафедри прикладної медицини, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, вул. Табірна, 30-32, 03113, Україна, молодший науковий співробітник, ДУ «Інститут досліджень науково-технічного потенціалу та історії науки ім. Г. М. Доброва НАН України», м. Київ, бульвар Т. Шевченка, 60, 65044, Україна, тел.: (067)-767-16-76, e-mail: alina.gumenyk.nan@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2374-9949>

## THE SYSTEM OF DOCTORAL EDUCATION IN UKRAINE IN THE CONTEXT OF CURRENT TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF THE EUROPEAN EDUCATIONAL AND SCIENTIFIC SPACE

**Udovenko A.**

lecturer of the applied medicine department, "KROK" University, Kyiv, st. Tabirna, 30-32, 03113, Ukraine, junior researcher, SI "Institute for Research of Scientific and Technical Potential and History of Science. GM Dobrova of the National Academy of Sciences of Ukraine", Kyiv, b. Shevchenko Boulevard T., 65044, Ukraine, tel.: (067)-767-16-76, e-mail: alina.gumenyk.nan@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2374-9949>

**Анотація.** Сучасні трансформаційні та глобалізаційні процеси охопили всі сфери життєдіяльності українського соціуму, включаючи соціальну, політичну, економічну, правову, культурну та освітню галузі. Актуальний характер проблем, що постають перед світовою спільнотою, зумовлює у першу чергу спільний пошук шляхів модернізації системи освіти і науки як інструменту формування особистості, здатної швидко пристосуватись до сучасного динамічного середовища та бути конкурентоспроможною на ринку праці. Загальновищаним є факт, що у більшості розвинених країн модернізація освіти є пріоритетним завданням, який забезпечує соціально-економічний, політичний і науковий розвиток суспільства. Ілюзія повної самодостатності, можливо, якийсь період може слугувати ресурсом для виживання університетської освіти України. Однак в умовах інтеграції вищої освіти у ЄПВО він швидко вичерпується. Самоізоляція від процесів, які розвиваються в ЄПВО, гальмує розвиток будь-якого вищого навчального закладу. Для власного блага українській освіті необхідно вбудовуватися в ЄПВО, зберігаючи при цьому національну ідентичність. Як зазначається в багатьох ключових документах Болонського процесу, трансформація вищої освіти не вимагає її уніфікації. Саме тому, для України сьогодні вкрай важливо враховувати світовий досвід в цій сфері. Водночас, розглядаючи передові зарубіжні практики щодо формування систем підготовки наукових кадрів вищої кваліфікації, необхідно враховувати всі можливі позитивні і негативні наслідки при їх імплементації в умовах вітчизняних реалій. Мета статті полягає у вивченні сучасних тенденцій розвитку європейського освітнього та наукового простору задля реформування системи докторської освіти в Україні. В статті представлений аналіз розвитку організаційного та правового забезпечення докторської освіти в Україні за останнє двадцятиріччя в контексті інтеграції в Єдиний європейський освітній та науковий простір. Особливу увагу приділено Закону України «Про вищу освіту» (2014 р.) і Закону України «Про наукову і науково-технічну діяльність» (2015 р.) в частинах, що стосується докторської освіти. Запропоновано рекомендації щодо внесення в законодавство ряду доповнень з урахуванням досвіду розвинутих європейських країн. Розглянуто основні засади діяльності Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти та Національного агентства кваліфікацій в порівнянні з принципами функціонування аналогічних європейських організацій.

**Ключові слова:** вища освіта; аспірантура; докторантура; закон; наукова організація; система; наукові звання; наукова та науково-технічна діяльність.

Формули: 0; рис.: 0; табл.: 0; бібл.: 8.

**Annotation.** Modern transformation and globalization processes have covered all spheres of life of Ukrainian society, including social, political, economic, legal, cultural and educational spheres. The current nature of the problems facing the world community, primarily determines the joint search for ways to modernize education and science as a tool for shaping the individual, able to quickly adapt to today's dynamic environment and be competitive in the labor market. It is generally accepted that in most developed countries the modernization of education is a priority

*that ensures the socio-economic, political and scientific development of society. The illusion of complete self-sufficiency may be a resource for the survival of university education in Ukraine. However, with the integration of higher education into the EHEA, it is rapidly depleted. Self-isolation from the processes developing in the EHEA slows down the development of any higher education institution. For its own benefit, Ukrainian education needs to integrate into the EHEA, while preserving its national identity. As noted in many key documents of the Bologna Process, the transformation of higher education does not require its unification. That is why it is extremely important for Ukraine today to take into account the world experience in this area. At the same time, considering the best foreign practices in the formation of systems for training highly qualified scientific personnel, it is necessary to take into account all possible positive and negative consequences of their implementation in the context of domestic realities. The purpose of the article is to study current trends in the development of the European educational and scientific space in order to reform the system of doctoral education in Ukraine. The article presents an analysis of the development of organizational and legal support of doctoral education in Ukraine over the last twenty years in the context of integration into the Single European educational and scientific space. Particular attention is paid to the Law of Ukraine "On Higher Education" (2014) and the Law of Ukraine "On Scientific and Scientific-Technical Activity" (2015) in the parts related to doctoral education. Recommendations for making a number of amendments to the legislation are proposed, taking into account the experience of developed European countries. The basic principles of activity of the National Agency for Quality Assurance in Higher Education and the National Agency for Qualifications in comparison with the principles of functioning of similar European organizations are considered.*

**Key words:** higher education; postgraduate studies; doctoral studies; law; scientific organization; system; scientific titles; scientific and scientific-technical activity.

*Formulas: 0; fig.: 0; tabl.: 0; bibl.: 8.*

**Постановка проблеми.** Пошук шляхів прискорення та стабілізації вітчизняного соціально-економічного розвитку посилює увагу науковців до вивчення передового світового досвіду використання джерел економічного зростання. В умовах постіндустріальної економіки досягнення бажаних результатів в значній мірі залежить від системного підходу до інноваційної діяльності, основою якої є формування ефективної системи підготовки наукових кадрів вищої кваліфікації. Така система надасть можливість отримати максимальний синергетичний ефект від інновацій, перетворивши їх на ключовий фактор підвищення конкурентоспроможності України.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Досліджуючи передовий світовий досвід державного регулювання наукової сфери, науковці справедливо зауважують (Маліцький Б.А., Попович О.С., Лобанова Л.С.), в останнє десятиріччя в Україні мають місце негативні тенденції функціонування в усіх підсистемах науково-технічного потенціалу. При цьому, особливі проблеми спостерігаються як в сфері підготовки наукових кадрів вищої кваліфікації, так і у фінансовому, матеріально-технічному та інформаційному забезпеченні дослідницької діяльності. Порівнюючи

вітчизняний розвиток науково-технічної діяльності з тенденціями, що мають місце у країнах ЄС, США, Далекого Сходу, Південно-Східної Азії та навіть Росії, вчені відзначають, що Україна загрозово наближається до статусу відсталої держави, а серед найбільш негативних моментів, що стають перепорою при побудові інноваційної економіки, насамперед виділяють: затягування процесу інституційних перетворень системи науково-технічного й кадрового забезпечення економіки України відповідно до умов світового ринку та загрозові масштаби старіння наукових кадрів; критична зношеність парку наукового обладнання та матеріально-технічної бази науки.

**Формулювання цілей статті.** Мета статті полягає у вивченні сучасних тенденцій розвитку європейського освітнього та наукового простору задля реформування системи докторської освіти в Україні.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** З метою якомога більш повного виконання поставлених в цьому підрозділі завдань, ми проведемо дослідження зарубіжного досвіду щодо підготовки наукових кадрів в два етапи. На першому етапі ми розглянемо системи підготовки наукових кадрів, що діють в найбільш інноваційних економіках світу в

загальному. На другому ми співставимо ефективність досліджених систем з місцем країн в світлових рейтингах інновацій та порівняємо з ситуацією в Україні. Таким чином, ми зможемо здійснити порівняння передового світового досвіду формування систем підготовки наукових кадрів і їх впливу на розвиток інновацій з вітчизняними реаліями. Після проголошення незалежності в 1991 році Україна реально мала досить хаотичну з огляду на інтереси держави номенклатуру наукових кадрів, безліч “білих плям” на карті конче потрібних спеціальностей і уламок радянської атестаційної системи у вигляді кількох сотень спеціалізованих рад, які створювалися ВАК СРСР винятково з власних міркувань. Зрештою, на цих же засадах велась і підготовка наукових кадрів. Насамперед потрібно було разом з науковими й державними інституціями розробити власну концепцію підготовки й атестації наукових кадрів, котра б задовольняла як прагнення науковців в отриманні необхідного професійного статусу, так і потреби держави в забезпеченні фахівцями вищої кваліфікації перспективних напрямків науки, техніки, культури, виробництва. Треба було з’ясувати реальні потреби України у фахівцях за всім діапазоном спеціальностей, привести їх номенклатуру у відповідність до світового досвіду, заново створити Вищу атестаційну комісію України та необхідну мережу спеціалізованих вчених рад.

На той час було прийнято рішення систему підготовки наукових кадрів вищої кваліфікації, яка функціонувала у радянську добу, не змінювати і зберегти в організаційному і методичному плані її традиційні характеристики. Основним правовим документом, що регулював суспільні відносини в цій системі, стало Положення про підготовку науково-педагогічних і наукових кадрів, затверджене наказом Міністерства вищої освіти і Національної Академії Наук України №11/24 від 16.01.1992 р.

На початку 1992 року була створена Вища атестаційна комісія (ВАК) України,

якій належало організувати функціонування національної системи атестації наукових кадрів, яку довелося по суті будувати знову. Визначальною рисою новоствореної системи атестації став її державницький характер, і державну атестацію наукових кадрів вищої кваліфікації розглядали як один з невід’ємних атрибутів незалежної країни нарівні з дипломатією, армією й ін. Тому Вища атестаційна комісія України мала виконувати свою місію як незалежна урядова структура поза будь-якими сторонніми впливами.

В невеликий проміжок часу були оновлені програми теоретичної підготовки здобувачів наукових ступенів, програми кандидатських іспитів. Було кардинально оновлено номенклатуру спеціальностей наукових працівників у відповідності до національних потреб і тенденцій розвитку науки в контексті світового досвіду, була створена мережа спеціалізованих вчених рад для захисту докторських і кандидатських дисертацій. Задля розширення міжнародних наукових зв’язків і забезпечення підготовки кадрів для інших країн Кабінет Міністрів України дозволив ВАК видавати дипломи (англійською мовою) доктора філософії з тих чи інших галузей знань іноземним громадянам, які захистили в Україні кандидатські дисертації. Посольства близько 70 країн світу повідомили ВАК про свою згоду визнавати диплом кандидата наук рівноцінним диплому доктора філософії (PhD).

В першій рік існування ВАК України було розроблено правову базу та підготовлені нормативні документи щодо державної атестації наукових кадрів. Кабінет Міністрів України затвердив Постановою від 20 травня 1992 р. №257 “Про порядок присудження наукових ступенів і присвоєння вчених звань України”, а саме: наукових ступенів кандидата і доктора наук, вчених звань старшого наукового співробітника, доцента, професора. Цією Постановою було визначено порядок їх присудження й присвоєння, процедуру організації цієї

роботи у спеціалізованих вчених радах вищих навчальних закладів і наукових установ. Функціональні обов'язки та регламент роботи Вищої атестаційної комісії були докладно викладені у Положенні про Вищу Атестаційну Комісію, затвердженому Постановою Кабінету Міністрів України від 27 березня 1996 р. №352. Отже система підготовки і атестації наукових кадрів в Україні активно запрацювала вже з перших років своєї діяльності. Проте моніторинг ефективності впроваджених у практику нормативних документів щодо підготовки та атестації наукових та науково-педагогічних кадрів вищої кваліфікації на протязі 1992-1996 рр. виявив ряд недоліків та негативних тенденцій.

З метою підвищення ефективності системи підготовки та атестації наукових кадрів вищої кваліфікації в наступному році були прийняті нові відомчі нормативні документи ВАК України, а саме: Наказ ВАК України від 13 березня 1997 р. №86 “Про затвердження Переліку спеціальностей наукових працівників”, Постанова Президії ВАК України від 17 квітня 1997 р. №1/4 “Про мінімальну кількість та обсяг публікацій основного змісту дисертацій на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата наук”, Наказ ВАК України від 14 липня 1997р. №447 “Про запровадження Порядку присудження наукових ступенів і присвоєння вчених звань”, Наказ ВАК України від 14 липня 1997р. №448 “Про запровадження Положення про спеціалізовані вчені ради та Положення про експертну раду ВАК України”.

На державному рівні були прийняті нові нормативні документи, які були спрямовані на вдосконалення системи підготовки та атестації наукових кадрів. Кабінет Міністрів України Постановою від 1 березня 1999р. №309 затвердив нове Положення про підготовку науково-педагогічних і наукових кадрів, яке регламентувало діяльність у галузі підготовки наукових кадрів вищої кваліфікації і було обов'язковим для всіх вищих навчальних закладів та наукових

установ України незалежно від їх підпорядкованості та форми власності. Затверджено Постановою Кабінету Міністрів України від 28 червня 1997 р. №644 Порядок присудження наукових ступенів і присвоєння вчених звань, в якому було викладено: загальні принципи атестаційного процесу; процедури присудження наукових ступенів і вчених звань; порядок переатестації наукових працівників - громадян України, які мають наукові ступені, присуджені їм в інших країнах та нотифікації дипломів та атестатів, виданих громадянам України в інших країнах; оформлення і видачі дипломів і атестатів, а також порядок позбавлення наукових ступенів і вчених звань, розгляду апеляцій.

Затверджено Указом Президента України від 25 лютого 1999 р. №2166/99 Положення про Вищу атестаційну комісію (ВАК) України, в якому стверджувалося, що ВАК України – це центральний орган виконавчої влади, підвідомчий Кабінету Міністрів України. На ВАК було покладено обов'язок узагальнювати практику застосування законодавства з питань, що належать до її компетенції, розробляти пропозиції про вдосконалення законодавства і в установленому порядку вносити їх на розгляд Президентіві України та Кабінету Міністрів України, в межах своїх повноважень організувати виконання законодавчих актів, здійснювати контроль за їх реалізацією.

Прийняті згодом Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність» (та враховуючи внесені зміни в редакцію до 22.05.2008 р.), Закон України «Про вищу освіту» (та внесені зміни в редакцію до 12.03.2009 р.), Порядок присудження наукових ступенів і присвоєння вченого звання старшого наукового співробітника, затверджений Постановою Кабінету міністрів України № 423 від 97.03.2007 р. та прийняті Положення про спеціалізовану вчену раду (зарєєстровано Мінюстом України 10.10.2011 р. за № 1170/19908) та Положення про експертні ради, новий Порядок присудження наукових ступенів і присвоєння вченого звання старшого

наукового співробітника, затверджений Постановою Кабінету міністрів України №567 від 24.07.2013 р., ряд наказів Міністерства освіти і науки, молоді і спорту України щодо публікації наукових праць здобувачами наукових ступенів та інші – всі ці документи склали нормативно-правову базу, що визначала правову практику функціонування системи підготовки та атестації наукових кадрів вищої кваліфікації на багато років аж до середини 2014 року.

Всі вони, хоча і були розроблені за часи незалежності України, але по суті зберігали основні принципи та риси законодавства, що дісталось у спадок від радянської доби. Ця спадщина продовжувала негативно впливати на розвиток української науки.

В ході адміністративної реформи 2011 року Урядом України було прийняте рішення про ліквідацію ВАК України і передачу всіх владних функцій щодо підготовки та атестації наукових кадрів вищої кваліфікації Міністерству освіти і науки, молоді та спорту України, в системі якого на той час була в наявності кількісна та фахова невідповідність системи підготовки наукових кадрів вищої кваліфікації реальним можливостям вузівської науки. А саме:

- наявність факту, що кількість вищих навчальних закладів, які мали аспірантуру, значно перевищувала кількість вузів, які виконували наукові та науково-технічні роботи, що неприпустимо;

- не сприяв підвищенню якості нової генерації наукового потенціалу стан, коли вузи, які мали аспірантуру і докторантуру, не були забезпечені в необхідній кількості керівним, консультативним і експертним потенціалом вищої кваліфікації, зайнятим виконанням наукових та науково-технічних робіт;

- занадто низький рівень наукової активності науково-педагогічного складу більшості вищих навчальних закладів тощо.

Все це не сприяло розвитку якісного науково-кадрового потенціалу в країні. Як зазначає Л. С. Лобанова, це було зроблено

в ході адміністративної реформи 2011 р. поспіхом і без урахування важливих вищезазначених факторів. Це міністерство проіснувало недовго, і наказом Президента України № 96/2013 від 28.02.2013 р. «Про деякі заходи з оптимізації центральних органів виконавчої влади» знову було створено Міністерство освіти і науки України (далі – МОН України) [1].

Згідно з чинним законодавством МОН України входить до системи органів виконавчої влади і є головним органом у системі центральних органів виконавчої влади із забезпечення формування та реалізації державної політики у сферах освіти і науки, наукової, науково-технічної та інноваційної діяльності, інформатизації, формування і використання національних електронних інформаційних ресурсів, створення умов для розвитку інформаційного суспільства, а також у сфері здійснення державного нагляду (контролю) за діяльністю навчальних закладів незалежно від їх підпорядкування і форми власності.

Основними завданням МОН України в системі підготовки наукових кадрів вищої кваліфікації стало: формування та забезпечення функціонування системи підготовки та атестації наукових і науково-педагогічних кадрів; забезпечення єдності вимог до рівня наукової кваліфікації здобувачів наукових ступенів та вчених звань; формування мережі спеціалізованих вчених і експертних рад; затвердження рішень спеціалізованих вчених рад про присудження наукових ступенів; координація діяльності органів виконавчої влади та здійснення керівництва роботою з присудження наукових ступенів кандидата наук і доктора наук, присвоєння вчених звань старшого наукового співробітника, доцента і професора науково-дослідних (науково-технічних) установ та вищих навчальних закладів.

Слід зазначити, що період 1997-2014 роки вдосконалення нормативно-правової бази системи підготовки та атестації наукових кадрів вищої кваліфікації в основному відбувалося шляхом посилення адміністративного тиску під час

підготовки та атестації наукових кадрів вищої кваліфікації і введення таких новацій, які не здатні були впливати на якість виконаних кваліфікаційних наукових робіт та серйозно відволікали здобувачів наукових ступенів від творчої роботи, гальмували успішне виконання ними наукових досліджень в задані строки, вимагали значних витрат особистих коштів, породжували умови для розвитку корупції та використання тіньових схем.

Все це призвело до відриву системи підготовки наукових кадрів вищої кваліфікації від реальної практики виконання наукових і науково-технічних робіт і зниженню якості нового покоління науково-кадрового потенціалу. Таким чином, з одного боку, відрив від академічних цінностей і невирішеність ряду організаційних і правових проблем являли собою безпрецедентну загрозу системі підготовки і атестації наукових і науково-педагогічних кадрів вищої кваліфікації, а з іншого боку, у зв'язку з обраним стратегічним курсом на інтеграцію до Єдиного європейського освітнього і наукового простору, вимагало негайної розробки нової нормативно-правової бази [2].

У відповідь до цих вимог у вересні 2014 року набрав чинності новий Закон України «Про вищу освіту» [3], який визначав повноваження та права всіх суб'єктів вищої освіти. Даний закон встановлює основні правові і організаційні засади функціонування системи докторської освіти, створює умови для посилення співпраці бізнесу з науковими установами і навчальними закладами. З метою підготовки конкурентноспроможного людського капіталу для високотехнологічного та інноваційного розвитку країни, забезпечення потреб суспільства, ринку праці та держави у висококваліфікованих фахівцях закон передбачав створення Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти.

Згідно з європейською практикою та новим Законом України «Про вищу освіту» замість наукового ступеня

кандидата наук тепер в Україні присуджується науковий ступень доктора філософії, який здобувається на третьому рівні вищої освіти на основі ступеня магістра. Строк навчання в аспірантурі становить 4 роки, а обсяг освітньо-наукової програми підготовки доктора філософії становить 30-60 кредитів ЄКТС. Наукові установи мають право здійснювати підготовку докторів філософії за власною освітньо науковою програмою згідно з отриманою ліцензією на відповідну освітню діяльність. Доктор наук - це другий науковий ступінь, що здобувається особою на науковому рівні вищої освіти на основі ступеня доктора філософії. Атестація має здійснюватися відкрито і гласно.

Атестація осіб, які здобувають ступінь доктора філософії, має здійснюватися постійно діючою або разовою спеціалізованою вченою радою вищого навчального закладу чи наукової установи, акредитованою Національним агентством із забезпечення якості вищої освіти, на підставі публічного захисту наукових досягнень у формі дисертації. Здобувач ступеня доктора філософії має право на вибір спеціалізованої вченої ради. Атестація осіб, які здобувають ступінь доктора наук, має здійснюватися постійно діючою спеціалізованою вченою радою вищого навчального закладу чи наукової установи, акредитованою Національним агентством із забезпечення якості вищої освіти, на підставі публічного захисту наукових досягнень у вигляді дисертації або опублікованої монографії, або сукупності статей, опублікованих у вітчизняних та/або міжнародних рецензованих фахових виданнях, перелік яких затверджується МОН України.

Дисертації осіб, які здобувають ступінь доктора філософії, та дисертації (або наукові доповіді у разі захисту наукових досягнень, опублікованих у вигляді монографії або сукупності статей, опублікованих у вітчизняних та/або міжнародних рецензованих фахових виданнях) осіб, які здобувають ступінь доктора наук, а також відгуки опонентів

повинні оприлюднюватися на офіційних веб-сайтах відповідних вищих навчальних закладів та у наукових установ. До захисту допускаються дисертації (наукові доповіді), виконані здобувачем наукового ступеня самостійно.

За новим Законом «Про вищу освіту» присвоюються такі вчені звання: старший дослідник; доцент; професор. Вчене звання професора та доцента присвоюється особам, які професійно здійснюють науково-педагогічну або творчу мистецьку діяльність. Вчене звання старшого дослідника та професора присвоюється особам, які професійно здійснюють наукову або науково-технічну діяльність. Вчене звання професора та старшого дослідника присвоюють вчені (науково-технічним) ради наукових установ. Вчене звання професора, доцента, старшого дослідника присвоюється вченими радами вищих навчальних закладів. Рішення відповідних вчених рад затверджує атестаційна колегія МОН України у порядку, встановленому Кабінетом Міністрів України.

Законом передбачена інтеграція наукової, науково-технічної та інноваційної діяльності вищих навчальних закладів і наукових установ Національної академії наук України, національних галузевих академій наук, яка має здійснюватися з метою розроблення та виконання пріоритетних наукових програм, проведення наукових досліджень, експериментальних розробок тощо на засадах поєднання кадрових, фінансових, технічних та організаційних ресурсів. Одним з основних напрямів такої інтеграції є залучення вищими навчальними закладами наукових працівників з наукових установ і організацій Національної академії наук України, національних галузевих академій наук для провадження освітньої і наукової діяльності.

На виконання Закону України «Про вищу освіту» від 01.07.2014 року створено Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти (далі Національне агенство), яке є юридичною особою

публічного права. Національне агентство мало почати функціонувати вже з кінця 2015 року, але тільки 27 липня 2016 р. Кабінет Міністрів затвердив редакцію його Статуту.

Процес створення та запуску Національного агенства, який широко висвітлювався в медіа, супроводжувався суперечками довкола його персонального складу та непрозорої процедури виборів членів. Науковці звертали увагу на процедуру виборів членів Національного агенства та на їх якісний склад, до яких було висунуто низку претензій. Законом України «Про освіту» від 5 вересня 2017 року були змінені принципи формування Національного агенства, і вже 31 січня 2018 року Уряд затвердив персональний склад комісії, яка відбиратиме його членів, до якої увійшли дев'ятеро осіб, у тому числі представники європейських організацій.

Згідно Статуту Національного агенства із забезпечення якості вищої освіти, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 15 квітня 2015 р. № 244 «Про утворення Національного агенства із забезпечення якості вищої освіти» [4] в редакції постанови КМУ від 27.07.2016 р. № 531 «Про внесення змін до Статуту Національного агенства із забезпечення якості вищої освіти» [5]. Агенство є постійно діючим колегіальним органом, уповноваженим на реалізацію державної політики у сфері забезпечення якості вищої освіти.

Що стосується системи докторської освіти, на Національне агенство покладено розробку вимог до рівня наукової кваліфікації осіб, які здобувають наукові ступені та вчені звання; розробку положення про акредитацію освітніх програм; підготовку експертних висновків щодо можливості видачі ліцензій на провадження освітньої діяльності вищими навчальними закладами і науковими установами; формування пропозицій щодо переліку спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів наукових ступенів та вчених звань та розробку порядку їх присудження



спеціалізованими вченими радами вищих навчальних закладів і наукових установ; розробку положення про акредитацію спеціалізованих вчених рад. Підготовлені документи подаються на затвердження Міністерству освіти і науки України.

Національне агенство має проводити ліцензійну експертизу та акредитацію освітніх програм підготовки докторів філософії, акредитувати спеціалізовані вчені ради по захисту дисертацій на здобуття наукових ступенів докторів філософії і докторів наук та контролювати їх діяльність, а також брати участь в установленому законом порядку у формуванні показників державного замовлення на підготовку науковців вищої кваліфікації різних спеціальностей з урахуванням середньострокового прогнозу їх потреби на ринку праці.

До складу Національного агентства входить 25 членів, які діють на засадах відкритості та прозорості. В його складі утворені Комітет з питань етики, Апеляційний комітет, Комітет з питань акредитації освітніх програм та акредитації і співпраці з незалежними установами оцінювання та забезпечення якості вищої освіти, Комітет з питань акредитації спеціалізованих вчених рад та атестації вчених, інші комітети, що формуються з числа його членів.

Фактично Національне агенство перебрало на себе певні регуляторні та контрольні функції Міністерства освіти і науки України щодо докторської освіти та практично замінило в цій сфері колишню Вищу атестаційну комісію (ВАК) України та Державну акредитаційну комісію (ДАК).

Галузеві експертні ради Національного агентства не мають статусу юридичної особи та діють на підставі положення про них. До складу галузевих експертних рад Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти можуть входити представники держави, роботодавців, їх організацій та об'єднань, професійних асоціацій, вищих навчальних закладів усіх форм власності, наукових установ, Національної академії наук України та

національних галузевих академій наук, органів студентського самоврядування, а також міжнародні експерти. Новий Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність» від 26.11.2015 [ЗУ-2] вступив в дію з 16.01.2016 року [6].

Метою цього Закону є врегулювання відносин, пов'язаних з провадженням наукової і науково-технічної діяльності, та створення умов для підвищення ефективності наукових досліджень і використання їх результатів для забезпечення розвитку всіх сфер суспільного життя. В новій редакції Закону було здійснено ряд позитивних змін, що стосуються правових, організаційних та фінансових засад функціонування і розвитку сфери наукової і науково-технічної діяльності, а також визначено умови для провадження наукових результатів, зосереджено увагу на необхідності плідної взаємодії освіти, науки, бізнесу та влади з метою підвищення наукового потенціалу країни.

В Законі вказано, що «наукова установа має право приймати остаточне рішення щодо присудження наукових ступенів акредитованими спеціалізованими вченими радами».

Особливий акцент зроблено на тому, що «під час здійснення державного управління та регулювання у сфері наукової і науково-технічної діяльності держава керується принципами «відкритості для міжнародного науково-технічного співробітництва, забезпечення інтеграції української науки у світовий науковий та Європейський дослідницький простір із забезпеченням захисту інтересів національної безпеки». При цьому «держава забезпечує інтеграцію національного дослідницького простору до Європейського дослідницького простору шляхом реалізації його пріоритетів, зокрема: забезпечення участі у рамкових та спільних міжнародних програмах Європейського Союзу; узгодження стратегії створення державних дослідницьких інфраструктур з дорожньою картою Європейських дослідницьких інфраструктур; створення

сприятливих умов для мобільності вчених», в тому числі аспірантів і докторантів. Водночас, в 2016 р. Кабінет Міністрів України прийняв Постанову №261 «Про затвердження Порядку підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії та доктора наук у вищих навчальних закладах (наукових установах)» [7].

Зазначеним Постановою уряд в деякій мірі змінив порядок підготовки здобувачів наукових ступенів доктора філософії та доктора наук. Зокрема, тепер передбачаються обов'язкові вступні випробування, виконання особою відповідної освітньо-наукової програми за певною спеціальністю та проведення власного наукового дослідження.

Для провадження освітньої діяльності на третьому (освітньо-науковому) рівні вищої освіти вищі навчальні заклади (наукові установи) зобов'язані отримати відповідну ліцензію. На науковому рівні вищої освіти підготовка докторів наук вищими навчальними закладами (науковими установами) здійснюється без отримання ліцензії.

Порядок також встановлює, що підготовка в аспірантурі (ад'юнктурі) та докторантурі завершується захистом наукових досягнень аспіранта (ад'юнкта) або докторанта у спеціалізованій вченій раді. При цьому, спрощується процедура в частині визначення готовності дисертації та дисертанта до атестації спеціалізованою вченою радою - лише за рішенням наукового керівника (консультанта) (підготовка висновку установи, де виконана дисертація, не передбачається).

Суттєвим вдосконаленням нового «Порядку підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії та доктора наук у вищих навчальних закладах (наукових установах)», на наш погляд є те, що в ньому реалізується принцип автономії вищих навчальних закладів і наукових установ в частині набуття права на підготовку наукових кадрів за своїм власним рішенням, а не за рішенням МОН. Це наближує організацію національної системи докторської освіти до зразків

організації докторської освіти в розвинутих європейських країнах. Станом на січень 2019 року, на наш погляд, найважливіша частина нормативно-правового забезпечення національної системи докторської освіти в Україні, а саме: методології проведення атестації здобувачів наукових ступенів та функціонування спеціалізованих вчених рад по захисту дисертацій на здобуття наукових ступенів, а також наближеної до стандартів ЄС системи кваліфікацій, потребують ретельної розробки.

Як повідомила Міністр освіти і науки України Гриневич Л. під час виступу на семінарі: «Вища освіта України в контексті розвитку творення європейського простору вищої освіти», який відбувся 14 січня 2019 року в Національному університеті біоресурсів і природокористування України, МОН планує впровадити як експеримент наукову атестацію докторів філософії через захист їх дисертацій у разових вчених радах. Міністр відзначила, що за законом необхідну нормативно-правову базу для цього має розробити Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти. Але враховуючи, що на створення Агентства і затвердження його складу пішло майже чотири роки після прийняття Закону України «Про вищу освіту», то відповідна нормативно-правова база буде не так скоро розроблена. Тому МОН підготувало проект постанови Уряду щодо присудження науково-освітнього ступеня доктора філософії. Як експеримент передбачає створення разових вчених рад у складі 5 осіб. Кваліфікація та сфера наукової діяльності членів таких рад має жорстко відповідати тематиці дисертаційного дослідження здобувача ступеня доктора філософії. Ця вимога буде строго контролюватися МОН при затвердженні такої ради [8].

На період до введення в дію нового Порядку присудження наукових ступенів і нового Положення про акредитацію спеціалізованих вчених рад, які відповідно до Закону «Про вищу освіту» готуються Національним агентством із забезпечення якості вищої освіти, МОН пропонує

обговорення проекту постанови КМУ Про Тимчасовий порядок присудження науково-освітнього ступеня доктора філософії [8].

Цей Тимчасовий порядок передбачений для забезпечення захистів дисертацій здобувачами наукового ступеня кандидата наук, які розпочали підготовку до набрання чинності Порядку підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії та доктора наук у закладах вищої освіти та наукових установах, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 23 березня 2016 р. №261, а також для забезпечення можливості захистів дисертацій здобувачами ступеня доктора філософії в постійно діючих спеціалізованих вчених радах, які утворені відповідно до Положення про спеціалізовану вчену раду, яке затверджене Наказом МОН від 14.09.2011 № 1059, продовжують свою діяльність відповідно до законодавства чинного на момент їх утворення.

Він також визнає Порядок присудження наукових ступенів, затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 24 липня 2013 р. № 567 і Положення про спеціалізовану вчену раду, яке затверджене Наказом МОН від 14.09.2011 р. № 1059 такими, що продовжують діяти лише в частинах, які стосуються присудження наукових ступенів кандидатів і докторів наук. Основні тези Тимчасового порядку наступні.

Спеціалізовані вчені ради як разові, так і постійно діючі утворюються закладами вищої освіти та науковими установами за спеціальностями, з яких заклад має акредитовані МОН освітньо-наукові програми третього рівня вищої освіти. Разова спеціалізована вчена рада утворюється рішенням вченої ради закладу вищої освіти (наукової установи). Якщо освітньо-наукова програма, яку виконав здобувач наукового ступеня доктора філософії, не акредитована МОН, здобувач може звернутися до голови постійно діючої спеціалізованої вченої ради, утвореної в іншій установі з заявою-

клопотанням про допуск до захисту його дисертації.

Разова спеціалізована вчена рада утворюється в складі голови, двох внутрішніх і двох зовнішніх опонентів. Основним критерієм кваліфікації опонентів є авторство (співавторство) не менше трьох наукових публікацій за тематикою дисертації здобувача у періодичних виданнях, включених до переліку наукових фахових видань України та/або у періодичних виданнях, які включені до бібліографічних баз, рекомендованих МОН. Вчений секретар разової спеціалізованої вченої ради не може бути її членом. Порядок роботи разових спеціалізованих вчених рад закладу вищої освіти (наукової установи) визначає вчена рада відповідного закладу вищої освіти (наукової установи).

Перед захистом дисертації здобувач ступеня доктора філософії зобов'язаний опублікувати не менше трьох наукових праць, з яких не менше однієї статті у виданнях іноземних держав або у виданнях України, які включені до міжнародних наукометричних баз, а одна із статей може бути опублікована в електронному науковому фаховому виданні. Публічний захист дисертації здобувача ступеня доктора філософії перед разовою спеціалізованою вченою радою відбувається не раніше ніж за два місяці, і не пізніше ніж за 6 місяців з дня її утворення. Голосування голови спеціалізованої вченої ради і кожного із опонентів є відкритим і поіменним, і засвідчується їх особистим підписом у протоколі засідання. Лише одностороннє рішення разової спеціалізованої вченої ради про присудження наукового ступеня вважається позитивним. Відповідальність за науковий рівень захищеної дисертації і за відсутність у ній порушень академічної доброчесності несе заклад вищої освіти (наукова установа), у якому проводився захист.

На наш погляд, організація захисту дисертацій здобувачами наукового ступеня доктора філософії у разових спеціалізованих вчених радах,

сформульована у проекті Тимчасового порядку присудження науково-освітнього ступеня доктора філософії, подібна організації захисту дисертацій в розвинутих Європейських країнах. Але, на наш погляд, в ньому є деякі спірні положення. Наприклад: заборона присутності наукового керівника здобувача на засіданні разової спеціалізованої вченої ради; неможливість вченого секретаря бути членом разової ради; викликає питання щодо строків проведення публічного захисту здобувачем ступеня доктора філософії перед разовою спеціалізованою вченою радою ( не раніше ніж за два місяці, і не пізніше ніж за 6 місяців з дня її утворення) тощо.

Кабінет Міністрів України 5 грудня 2018 року прийняв Постанову Про створення Національного агентства кваліфікацій, основним завданням якого буде створення Національної системи кваліфікацій, де будуть відображені єдині чіткі підходи до рівнів освіти та кваліфікацій в Україні, та реалізація державної політики в сфері кваліфікацій. Робота Національного агентства кваліфікацій дозволить гармонізувати українську та європейську системи рівнів кваліфікацій, орієнтувати систему освіти на потреби ринку праці. Раніше такої інституції в Україні не було, і ця робота була розпорошена між різними відомствами. Створення національної системи кваліфікацій дозволить спростити процес визнання української освіти в ЄС та інших країнах, що є важливим кроком до інтеграції нашого освітнього простору в європейський [8].

Таким чином, на наш погляд одними з головних механізмів забезпечення якості докторської освіти є впровадження нових моделей підготовки фахівців вищої кваліфікації і забезпечення сучасного змісту освіти, вдосконалення системи наукової атестації. Поки такі механізми ще не розроблені, і коли з'являться відповідні нормативні документи важко прогнозувати.

Наразі стало відомо, що Міністерство освіти і науки України визначило 10 пріоритетів розвитку і зростання для усіх сфер освіти від школи до вищих навчальних закладів і наукових установ на 2019 рік. Про них розповіла Міністр освіти і науки Л. Гриневич під час підсумкової прес-конференції «Робота МОН: підсумки 2018-го/візія 2019-го», яка відбулася в Києві наприкінці 2018 року. Найбільша кількість визначених пріоритетів стосується розвитку середньої освіти та старт масштабної реформи професійно-технічної освіти). Що стосується розвитку закладів вищої освіти, то МОН визначило такі пріоритети: становлення Національної системи кваліфікацій, початок роботи центрів колективного користування технічним обладнанням.

Серед пріоритетів МОН стосовно розвитку науки визначені наступні - старт роботи Національного фонду досліджень, впровадження базового фінансування науки у вищих навчальних закладах, початок роботи освітнього омбудсмена.

Передбачається, що початок роботи Національного фонду досліджень стане одним з ключових кроків з реформування системи фінансування науки в Україні. Фонд надаватиме грантову підтримку як на фундаментальні наукові дослідження з природничих, технічних, суспільних та гуманітарних наук, так і на прикладні наукові дослідження та розробки за пріоритетними напрямками розвитку науки і техніки. Гранти також спрямовуватимуться на розвиток матеріально-технічної бази наукових досліджень і розробок, дослідницької інфраструктури, на проекти молодих вчених, наукове стажування, зокрема, за кордоном, популяризацію науки тощо.

Впровадження базового фінансування науки у вищих навчальних закладах допоможе вишам будувати довгострокову дослідницьку політику. Передбачається, що це буде довгострокове фінансування розвитку наукових напрямків в окремих університетах, що зможуть пройти атестацію наукової роботи. Основна особливість у тому, що атестуватимуть не

заклад загалом, а саме розвиток наукових напрямів. Тобто довгострокове фінансування науки заклади отримуватимуть саме на ті напрями, де вони об'єктивно кращі.

4 листопада 2019 році в Україні з'явився інститут освітнього омбудсмена, що захищатиме права здобувачів освіти, педагогічних, науково-педагогічних та наукових працівників [8]. На наш погляд, це нагальна і актуальна проблема для докторської освіти, бо саме в цій сфері останнє десятиріччя характеризується корупцією і значними порушеннями прав здобувачів наукових ступенів.

Нажаль, серед пріоритетів МОН на 2020 рік немає згадки про розвиток системи докторської освіти, яка потребує подальшої модернізації в руслі основних вимог Болонського процесу та Міжнародної стандартної класифікації освіти, а саме: інтеграція докторських програм у єдину освітню систему; надання більшої автономії вищим навчальним закладам і науковим установам при створенні спеціалізованих вченим радам, а також у вирішенні питань щодо присудження наукових ступенів; уточнення статусу та функцій МОН України як центрального органу виконавчої влади в системі атестації наукових та науково-педагогічних кадрів вищої кваліфікації.

Таким чином, аналізуючи всі новації щодо докторської освіти, привнесені новим Законом України «Про вищу освіту» та його імплементацію в сучасну систему освіти, потрібно констатувати, що система організації підготовки та атестації наукових та науково-педагогічних кадрів вищої кваліфікації (як прийнято називати в світі докторської освіти) значною мірою зазнала змін. Це перший дійсно дієвий крок на шляху до інтеграції у Єдиний європейський освітній та науковий простір, який зараз активно формується. Імплементація прийнятого Закону України «Про вищу освіту» в частині докторської освіти – це новий проект для національної системи підготовки наукових і науково-педагогічних кадрів вищої кваліфікації,

який потребує ретельного осмислення та глибокого вивчення досвіду організації підготовки та методології атестації наукових кадрів вищої кваліфікації в розвинутих європейських країнах.

На наш погляд, Національне агентство має бути самостійним, незалежним, не підпорядкованим МОН України органом виконавчої влади і приймати самостійні остаточні рішення. Це дозволить зупинити вплив відомчих інтересів. Функціонування цього органу повинне бути організовано на демократичних принципах гласності і прозорості процесу ухвалення рішень. В майбутньому у міру розвитку науково-технічного потенціалу країни та ринку наукової праці, буде можливо остаточно прийняти європейську модель функціонування Національного агентства як дорадчого органу вищих учбових закладів і наукових установ щодо підвищення якості освіти. Такі принципи організації як самостійність і незалежність від органів виконавчої влади також необхідні Національному фонду досліджень для виключення можливостей використання його у корупційних схемах.

Окрему увагу необхідно приділити порядку присвоєння вчених звань. Тут, на наш погляд, треба зламати багаторічну практику, що склалася ще за радянських часів. В європейському науковому світі немає вчених звань (в нашому розумінні), а є посади, які можуть займати вчені тільки при наявності певного наукового ступеня та наукового і педагогічного.

Треба констатувати, що вітчизняна система підготовки й атестації наукових і науково-педагогічних кадрів вищої кваліфікації упродовж всіх років незалежності української держави пройшла складний шлях становлення, на якому вона не раз зазнавала й продовжує зазнавати суттєвих трансформацій. Основною проблемою сьогодення є системне подовження реформування нормативної бази докторської освіти, і це має стати пріоритетом на шляху подальшого розвитку національного людського капіталу та становлення інноваційної економіки в нашій країні.

**Висновки.** В Україні прийнята «Стратегія сталого розвитку України на період до 2020 року», яка визначає цілі, напрями, пріоритети розвитку країни, а також показники досягнення цілей розвитку. Метою реформ визначено досягнення європейських стандартів життя та гідного місця України у світі. «Стратегія -2020» включає в себе 62 реформи, з яких одною з пріоритетних є реформа державної політики у сфері науки та освіти. В той час, коли розроблялася ця Стратегія, в Україні була зовсім інша соціально-економічна ситуація ніхто не передбачав анексії Криму, гібридної війни, розв'язаної Російською Федерацією на нашій території, військових дій на сході країни та в Азовському морі.

Тому сьогодні очевидно, що Україна не зможе за такий короткий термін, що залишився до 2020 року, досягнути гідного місця у світовому освітньому і науковому просторі. Для становлення інноваційної економіки України, на наш погляд, нагальною проблемою сьогодення є розробка науково обгрунтованої стратегії розвитку системи підготовки наукових та науково-педагогічних кадрів вищої кваліфікації і переведення її в режим інноваційного розвитку в рамках моделі створення Єдиного європейського освітнього і наукового простору.

Виходячи з вищевказаного важливим вбачається порівняльний аналіз сучасної національної системи підготовки та атестації наукових і науково-педагогічних кадрів вищої кваліфікації з міжнародним досвідом організації розвитку таких систем з метою визначення характерних тенденцій та ключових чинників успіху для подальшого можливого використання сформованих у світі підходів до розбудови національної системи докторської освіти з метою досягнення цілей економічного зростання та розвитку суспільства.

#### **Література:**

1. Лобанова Л. С., Удовенко А. Ю. Рівень розвитку системи підготовки наукових кадрів як індикатор державної науково-технічної політики. *Наука та наукознавство*. 2016. № 1. С. 43-55.
2. Лобанова Л. С. Нормативно-правова база організації підготовки та атестації наукових кадрів

в Україні: сучасний стан і шлях модернізації в контексті створення Єдиного європейського освітнього та наукового простору. *Наука та наукознавство*. 2013. № 2. С. 53-62.

3. Офіційний вісник України, 2015 р., № 36, ст. 1070. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/b19/page3650/sps:max100>.
4. Про внесення змін до Статуту Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти : Постанова Кабінету Міністрів України від 27 липня 2016 р. № 531. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/531-2016-%D0%BF#Text>.
5. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2016, № 3, ст.25. URL : <http://radabook.com>.
6. Урядовий кур'єр від 27.04.2016 р. № 80. url : <http://ukurier.gov.ua/uk/>.
7. Офіційний сайт Міністерства освіти та науки України. URL : <https://mon.gov.ua/ua/news/>.
8. Про основи національної безпеки України : Закон України № 39, ст.351 URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/964-15#Text>.

#### **References:**

1. Lobanova, L. S. and Udovenko, A. Yu. (2016), "The level of development of the system of training scientific personnel as an indicator of the state scientific and technical policy, *Nauka ta naukoznavstvo*, № 1, pp. 43-55.
2. Lobanova, L. S. (2013), "Regulatory framework for the organization of training and certification of scientific personnel in Ukraine: the current state and the way of modernization in the context of the Single European educational and scientific space", *Nauka ta naukoznavstvo*, № 2, pp. 53-62.
3. Official Gazette of Ukraine (2015), retrieved from : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/b19/page3650/sps:max100>.
4. Cabinet of Ministers of Ukraine (2016), "On amendments to the Statute of the National Agency for Quality Assurance in Higher Education", from 27.07.2016, №531, retrieved from : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/531-2016-%D0%BF#Text>.
5. The Verkhovna Rada of Ukraine (2016), retrieved from : <http://radabook.com>.
6. Government courier (2016), retrieved from : <http://ukurier.gov.ua/uk/>
7. The official site of Ministry of Education and Science of Ukraine (2020), retrieved from : <https://mon.gov.ua/ua/news/>.
8. The Verkhovna Rada of Ukraine (2003), The Law of Ukraine "On the foundations of national security of Ukraine", retrieved from : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/964-15#Text>.

**Стаття надійшла до редакції 07.10.2020 р.**

## **Розділ 7. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність**

УДК 338.4

DOI: 10.31732/2663-2209-2020-59-199-206

### **СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ**

**Дмитренко В.І.**

*к.е.н., професор, Черкаський інститут пожежної безпеки імені Героїв Чорнобиля, м. Черкаси, вул. Онопрієнка, 8, 18000, Україна, тел.: (047)-25-50-939, e-mail.: dmytrenkovi@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1860-418X>*

### **STRATEGIC ANALYSIS OF THE CONSTRUCTION INDUSTRY ENTERPRISES DEVELOPMENT**

**Dmytrenko V.**

*Ph.D. (Economics), professor, Cherkasy institute of fire Protection and nameless heroes of Chornobil, Cherkasy, st. Onoprinka, 8, 18000, Ukraine, tel.: (047)-25-50-939, e-mail.: dmytrenkovi@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1860-418X>*

**Анотація.** В умовах нестабільного економічного середовища потреба у стратегічному аналізі та у впровадженні змін є актуальною для підприємства будь-якої галузі, в т.ч. будівельної. Управління стратегічними змінами щодо інноваційного розвитку підприємства дозволяє досягти успіху на ринку. Автором у статті досліджено праці зарубіжних та вітчизняних вчених, які вивчали питання стратегічного аналізу при дослідженні діяльності підприємств різних галузей економіки, що дозволило систематизувати основні підходи до стратегічних змін щодо розвитку підприємства. Мета дослідження полягала у використанні стратегічного аналізу для вивчення тенденцій розвитку підприємств будівельної галузі України. В процесі дослідження були використані методи порівняння, аналізу та синтезу, статистичні методи та SWOT-аналіз, що дозволило досягти поставленої мети. Стратегічний аналіз діяльності підприємств будівельної галузі передбачав вивчення загальних тенденцій динаміки ВВП, динаміки кількості таких підприємств та зайнятих на них працівників, а також обсягів виробленої продукції. Проведений аналіз свідчить про поступове зростання ВВП протягом 2016-2018 рр. та незначне зниження у 2019 р. Враховуючи пандемію COVID-19, передбачаємо ще більше падіння ВВП у 2020 р., що також негативно відобразиться на розвитку підприємств будівельної галузі. Спостерігається суттєве скорочення кількості підприємств будівельної галузі, що викликано різними факторами економічного, політичного та іншого характеру. Невід'ємним показником скорочення динаміки підприємств будівельної галузі також є зменшення кількості зайнятих працівників, що негативно відображається на стану економічної безпеки як галузі, так і країни в цілому. За результатами був проведений SWOT-аналіз, який дозволив встановити перспективи її розвитку підприємств будівельної галузі.

**Ключові слова:** стратегічний аналіз; підприємств будівельної галузі; розвиток; стратегія; економічна безпека; загрози.

Формули: 0; рис.: 3; табл.: 3; бібл.: 20.

**Annotation.** In an unstable economic environment, the need for strategic analysis and implementation of changes is relevant for the enterprise of any industry, including construction. Managing strategic changes in the innovative development of the enterprise allows you to succeed in the market. The author examines the works of foreign and domestic scientists who studied the issues of strategic analysis in the study of enterprises of different sectors of the economy, which allowed to systematize the main approaches to strategic changes in enterprise development. The purpose of the study was to use strategic analysis to study trends in the construction industry in Ukraine. The research will use methods of comparison, analysis and synthesis, statistical methods and SWOT-analysis, which allowed to achieve this goal. Strategic analysis of the construction industry provided for the study of general trends in GDP dynamics, the dynamics of the number of such enterprises and their employees, as well as the volume of output. The analysis shows a gradual growth of GDP during 2016-2018 and a slight decrease in 2019. Given the COVID-19 pandemic, we expect an even greater decline in GDP in 2020, which will also have a negative impact on the development of construction companies. There is a significant reduction in the number of enterprises in the construction industry, caused by various economic, political and other factors. Reducing the dynamics of the construction industry is

also an integral indicator of the reduction in the number of employees, which has a negative impact on the state of economic security of both the industry and the country as a whole. According to the results, a SWOT-analysis was conducted, which allowed to establish the prospects for its development of construction companies.

**Key words:** strategic analysis; enterprises of construction industry; development; strategy; economic security; threats.

Formulas: 0; fig.: 3; tabl.: 3; bibl.: 20.

**Постановка проблеми.** Ефективний розвиток підприємництва в Україні потребує формування та використання системи управління, адекватної ринковим відносинам, яка дозволить максимально повністю використовувати всі наявні ресурси, своєчасно реагувати на зміни, що відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі, розробляти і запроваджувати відповідні стратегії функціонування. Саме тому важливим є стратегічний аналіз та зокрема стратегічний аналіз будівельних підприємств як суб'єктів бізнесу, що активно розвивається в сучасних умовах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Перші праці, в яких згадується поняття стратегічного аналізу належать таким відомим науковцям як І.Х. Ансофф, А.А. Томпсон і А.Дж. Стрікленд. Вони трактують його суть у доволі широкому аспекті. Зокрема, І.Х. Ансофф поняття стратегічного аналізу та процес формування стратегії підприємства розглядає як єдине ціле. А.А. Томпсон і А.Дж. Стрікленд вважають, що стратегічний аналіз є основою здійснення правильного стратегічного вибору, за обґрунтованими альтернативами та критеріями вибору [1].

Сучасний підхід до суті стратегічного аналізу може дещо відрізнитись від першого. Наприклад, на думку І.М. Парасій-Вергуненко, виникнення стратегічного аналізу пов'язане із еволюцією поняття управління. Стратегічний аналіз цей науковець розглядає в контексті функції стратегічного управлінського обліку. В системі стратегічного управління здійсненню аналізу передують стратегічне планування та стратегічний облік [2].

Деякі автори не виділяють аналіз як окрему функцію управління. Ми погоджуємося із думкою, що до функцій управління, окрім традиційних –

планування, організування, мотивування, регулювання та контролювання, слід відносити облік та аналіз. Як вихідний етап здійснення процесу стратегічного управління розглядають стратегічний аналіз такі науковці як Г.А. Азоєв, І.Х. Ансофф, Ю.К. Боумен, О.С Віханский, М.В. Володькіна, В.Г. Герасимчук, А.П. Градов, Г.В. Осовська, А.Дж. Стрікленд, А.А. Томпсон, З.Є. Шершньова.

О.Л. Коробейніков вважає, що аналіз, прогнозування та моніторинг зовнішнього середовища слід винести за межі процесу стратегічного управління, оскільки результати їх проведення формують базу для самого управління. Аналіз необхідно здійснювати на кожному етапі: від формування до реалізації та контролю за реалізацією стратегії. Такий підхід повинен забезпечити виконання основного принципу стратегічного управління: «...йти від майбутнього до сьогодення» [3].

З.І. Галушка та І.Ф. Комарницький вважають, що стратегічний аналіз проводиться з метою визначення стратегії розвитку підприємства та ґрунтується на дослідженні внутрішнього та зовнішнього середовища [4].

Однак в запропонованій цими авторами моделі стратегічного управління блок стратегічного аналізу та блоки діагностики внутрішнього і зовнішнього середовища виділяються окремо. Наступним етапом у дослідженні стратегічного аналізу є визначення його місця серед інших видів економічного аналізу. Однак серед науковців, які вивчали це питання [5-13] немає єдиної узгодженої думки щодо того, за якою ознакою класифікації виділяти цей вид аналізу та які його особливості. Наприклад, Г.І. Купалова стратегічний аналіз виділяє за такими ознаками класифікації: сферою застосування економічного аналізу (стратегічний, фінансовий та виробничий) та строком



прогнозування, особливостями господарської діяльності та управління [9].

Такий підхід є неприйнятним, оскільки не можна виділяти один і той самий вид аналізу за різними ознаками класифікації.

За спрямованістю у часі дослідження Г.І. Купалова розглядає ретроспективний (наступний, історичний) та перспективний, розмежовуючи цим самим поняття стратегічного та перспективного аналізу. Інші ж автори, зокрема Є.В. Мних [10], Г.В. Савицька [12], О.М. Скібіцький [13], В.В. Пастухова [11] навпаки виділяють стратегічний аналіз за ознакою часу (часова форма, часовий горизонт дослідження), ототожнюючи при цьому його із перспективним або виділяючи стратегічний в складі перспективного аналізу.

Зокрема Є.В. Мних ототожнює поняття стратегічного та перспективного аналізу. За наведеним ним визначенням, перспективний аналіз передбачає перенесення основних показників об'єкта з минулого на майбутнє із врахуванням спадковості або зміни економічних показників у тих самих межах, що й у минулому (екстраполяцію), що не відповідає суті стратегічного аналізу.

На наступному етапі аналізу отримана в результаті такої екстраполяції інформація доповнюється дослідженням факторів, які можуть виникнути у майбутньому та значно впливають на об'єкт дослідження, що вже є ближчим до суті стратегічного аналізу.

Крім того, Є.В. Мних розділяє стратегічний аналіз на внутрішній та зовнішній [10]. Г.В. Савицька [12] в складі перспективного виділяє короткостроковий (до 1-го року) та довгостроковий (стратегічний) аналіз, а В.В. Пастухова та О.М. Скібіцький у межах перспективного – стратегічний аналіз та окремо SWOT-аналіз [11], оскільки, на думку О.М. Скібіцького, SWOT-аналіз дає змогу оцінити стан підприємства на момент аналізу, а стратегічний аналіз скерований на оцінювання стану ресурсів та ринку в перспективі [13].

Ототожнюють поняття стратегічного аналізу та SWOT-аналізу такі науковці, як В.А. Вінокуров [14], В.Д. Маркова [15], О.Б. Шершньова та С.В. Оборська [16], хоча традиційно останній розглядається як один із інструментів стратегічного аналізу. І.Д. Лазаришина, В.К. Савчук [17] та М.А. Болюх [5] за часом дослідження об'єктів виділяє попередній, оперативний, послідовний і стратегічний економічний аналіз. Однак, М.А. Болюх розглядає стратегічний аналіз лише на галузевому, регіональному та державному рівнях. А.Г. Загородній, Г.І. Кіндрацька та В.М. Чубай [7] виділяють стратегічний, тактичний та оперативний аналіз за ознакою «тип рішень, які приймаються за результатами дослідження».

Іншої думки дотримується П.В. Забелін [6], який розглядає в складі стратегічного аналізу ретроспективний аналіз та прогноз зовнішнього середовища, який має дослідницький характер. Також є науковці, зокрема А.Н. Марюта, які взагалі не розглядають стратегічний аналіз ні як самостійний вид аналізу, ні як різновид економічного [18].

**Формулювання цілей статті.** Метою дослідження є використання стратегічного аналізу для вивчення тенденцій розвитку підприємств будівельної галузі України.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Проведений огляд наукових праць засвідчив, що одним із способів реалізації різних підходів при вивченні основних чинників, що впливають на процес стратегічного управління є стратегічний аналіз, який посідає важливе місце в процесі підготовки і прийняття управлінських рішень, і є невід'ємною частиною планування господарської діяльності підприємств усіх форм власності та господарювання.

Безпосередньо стратегічний аналіз є інструментом вирішення стратегічного завдання, що дає можливість обрати стратегію для досягнення намічених цілей. Проведення стратегічного аналізу дозволяє визначити характер стратегічних змін щодо розвитку підприємства (табл. 1).

Таблиця 1

**Характеристика стратегічних змін щодо розвитку підприємства**

| Класифікаційна ознака         | Група змін                     | Характеристика стратегічних змін щодо інноваційного розвитку   |
|-------------------------------|--------------------------------|--|
| За масштабами змін            | Загальні                       | Зміни відбуваються на підприємстві в наслідок загальних процесів   |
| За джерелом змін              | Екзогенні                      | Джерело змін знаходиться поза об'єктом – підприємства  |
| За якістю змін                | Прогресивні                    | Зміни, які забезпечують підвищення ефективності діяльності підприємства, тобто рух «від нижчого до вищого»           |
| За видом кризової ситуації    | Спричинені стратегічною кризою | Зміни, спрямовані на підвищення «потенціалу успіху» шляхом відновлення орієнтації підприємства (вихід на нові ринки) |
| За швидкістю змін             | Еволюційні                     | Трансформаційні зміни, що реалізуються поступово та розраховані на багато років                                      |
| За рівнем невизначеності змін | Планові                        | Своєчасні та упорядковані зміни, що мають бути передбачені керівництвом підприємства з достатньою ймовірністю        |
| За сутністю змін              | Інтенсивні                     | Зміни, спрямовані на якісне покращання способів, методів та технологій використання факторів виробництва             |
| За можливістю управління      | Керовані                       | Зміни, що піддаються управлінню  |

*Джерело: [19]*

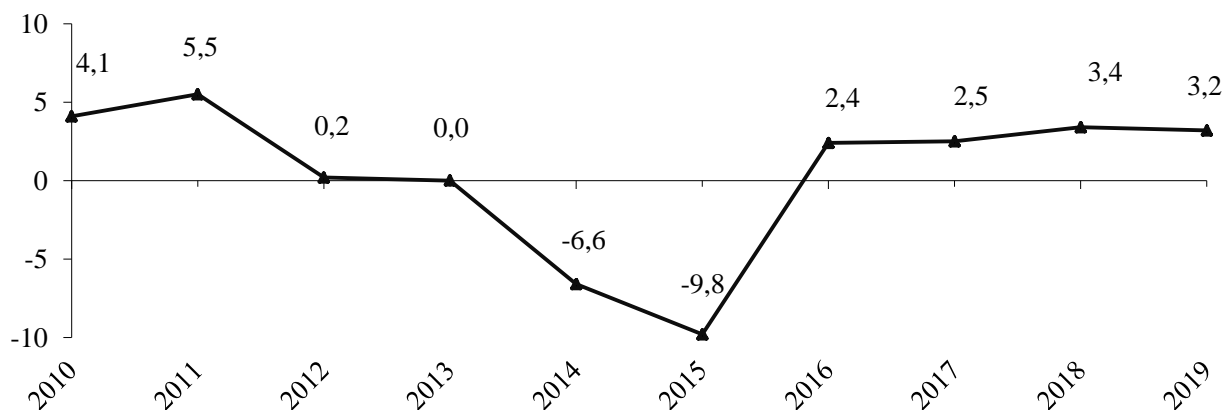
Отже, стратегічні зміни повинні охоплювати підприємство як цілісну систему, що має підсистеми, зв'язки між елементами підсистем та зв'язки із зовнішнім середовищем.

На першому етапі проведемо аналіз валового внутрішнього продукту (ВВП), який збільшився у 2019 р. порівняно з 2018р. збільшився на 3,2%.

Проведений аналіз свідчить про поступове зростання ВВП протягом 2016-

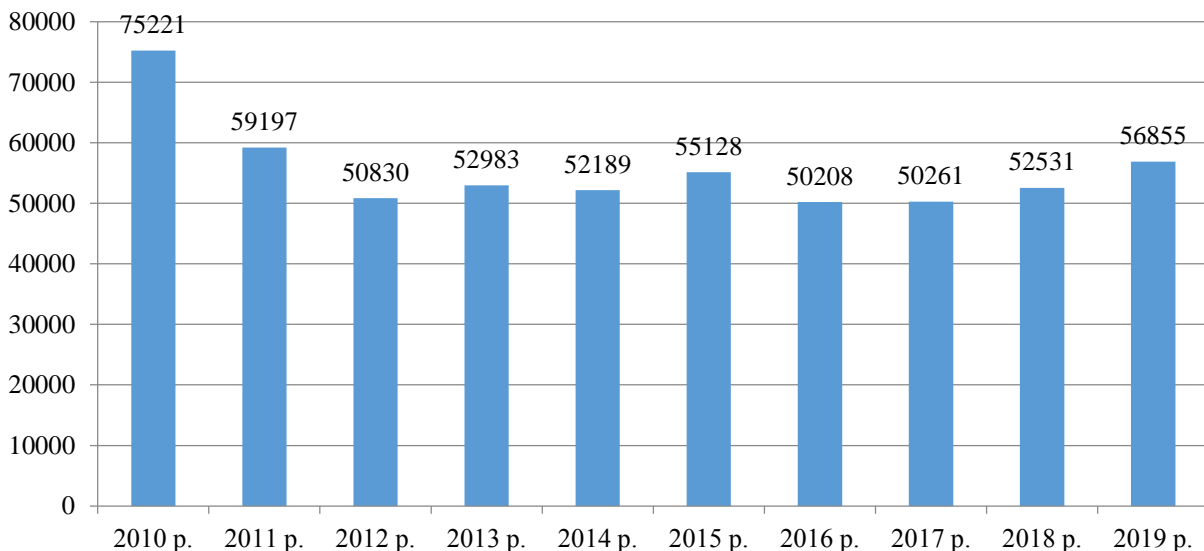
2018 рр. та незначне зниження у 2019 р. Враховуючи пандемію COVID-19, передбачаємо ще більше падіння ВВП у 2020 р., що також негативно відобразиться на розвитку підприємств будівельної галузі.

На другому етапі був проведений аналіз динаміки кількості підприємств будівельної галузі за 2010-2019 роки (рис. 2).



**Рис. 1. Динаміка реального ВВП за 2010-2019 рр., у % до попереднього року**

*Джерело: [20]*



**Рис. 2. Динаміка кількості підприємств будівельної галузі за 2010-2019 роки**

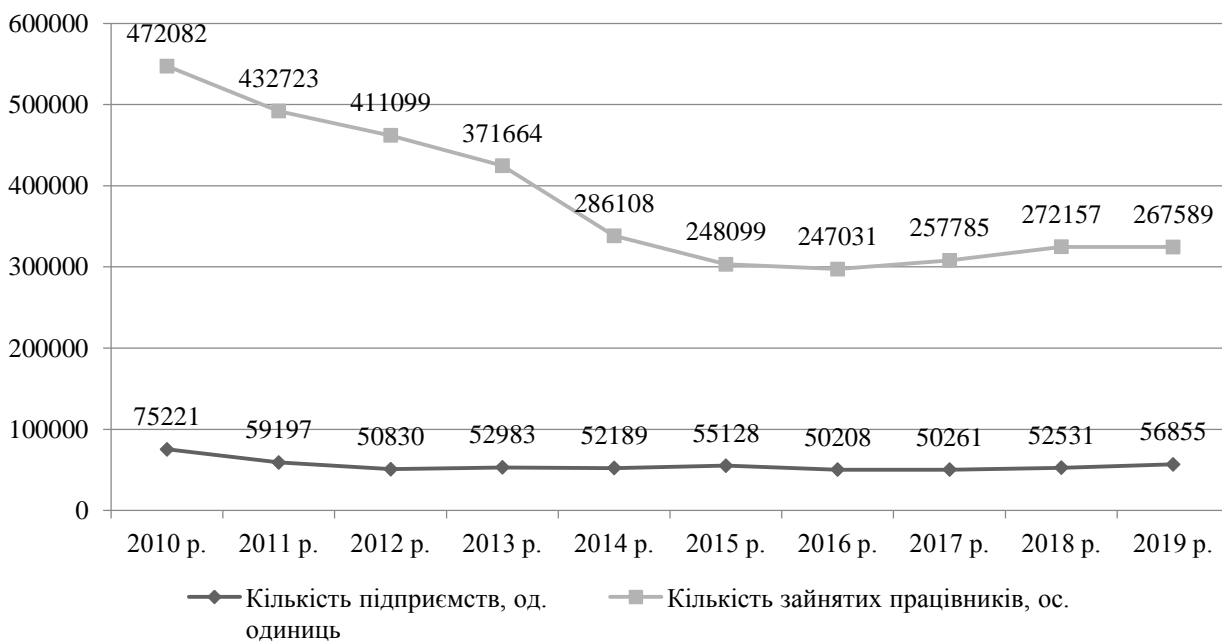
Джерело: [20]

Отримані результати свідчать про суттєве скорочення кількості підприємств будівельної галузі ще у 2011 р. на 21,3% в порівнянні з 2010 р., та постійні коливання їх кількості протягом наступних років в межах 5-7%. Причинами такої динаміки стали зміни у законодавстві 2010 р. щодо ліцензування окремих видів будівельної діяльності та ринкові процеси.

Невід’ємним показником скорочення динаміки підприємств будівельної галузі

також є зменшення кількості зайнятих працівників (рис. 3), що негативно відображається на стану економічної безпеки як галузі, так і країни в цілому.

Наступним етапом стратегічного аналізу є вивчення динаміки показників діяльності підприємств будівельної галузі, результати якого свідчать про зростання обсягів реалізованої продукції та послуг у 2016-2019 рр., не дивлячись на економічну кризу (табл. 2).



**Рис. 3. Співвідношення динаміки кількості підприємств будівельної галузі та кількості зайнятих в ній працівників за 2010-2019 роки**

Джерело: [20]

Таблиця 2

**Обсяг виробленої будівельної продукції (виконаних будівельних робіт) за видами за період 2010-2019 рр.**

|      | Будівництво, усього | Будівлі | У тому числі |           | Інженерні споруди |
|------|---------------------|---------|--------------|-----------|-------------------|
|      |                     |         | житлові      | нежитлові |                   |
| 2010 | 42918,1             | 19659,1 | 6876,5       | 12782,6   | 23259,0           |
| 2011 | 61671,7             | 26745,4 | 8137,1       | 18608,3   | 34926,3           |
| 2012 | 62937,2             | 28104,8 | 8523,0       | 19581,8   | 34832,4           |
| 2013 | 58586,2             | 28257,3 | 9953,1       | 18304,2   | 30328,9           |
| 2014 | 51108,7             | 24856,5 | 11292,4      | 13564,1   | 26252,2           |
| 2015 | 57515,0             | 28907,5 | 13908,8      | 14998,7   | 28607,5           |
| 2016 | 73726,9             | 38106,4 | 18012,8      | 20093,6   | 35620,5           |
| 2017 | 105682,8            | 52809,6 | 23730,0      | 29079,6   | 52873,2           |
| 2018 | 141213,1            | 66791,6 | 29344,8      | 37446,8   | 74421,5           |
| 2019 | 181697,9            | 83589,3 | 33208,8      | 50380,5   | 98108,6           |

Джерело: [20]

Аналіз обсягів реалізованої продукції підприємствами будівництва показав, що найбільша питома вага реалізованої продукції припадає на будівництво інженерних споруд (54%) та будівель (46%).

Важливою складовою та основою успіху впровадження стратегічних змін є детальний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища (табл. 3).

Таблиця 3

**SWOT-аналіз підприємств будівельної галузі**

| Можливості   | Загрози  |
|--|--|
| скорочення обсягів заборгованості з оплати за виконані роботи; прогнозується уповільнення погіршення економічного стану галузі; стабілізація обсягу замовлень; розвиток малого та середнього бізнесу | зменшення обсягу будівельних робіт; скорочення обсягів нових замовлень на будівельні роботи; високі процентні ставки кредиту; висока конкуренція; зростання рівня вимог покупців і постачальників; підвищення впливу несприятливих погодних умов; конкурентний тиск, високі банківські відсотки негативно вплинуть на обсяг робіт та їх оплату замовниками; несприятливі погодні умови додатково ускладнюють умови праці, погіршують продуктивність праці та сприяють скороченню чисельності працівників; несприятлива політика банків та висока конкуренція негативно впливають на обсяги будівельних робіт та ускладнюють фінансово-економічний стан |
| Сильні сторони:  | Слабкі сторони   |
| стабілізація цінової політики; забезпеченість замовленнями у середньому на 4 місяці роботи; достатній рівень виробничих потужностей для виконання наявної кількості замовлень                        | зменшення завантаженості виробничих потужностей; зменшення кількості працівників; нестача фінансування; нестача оборотних коштів; задовільний рівень продуктивності праці; відсутність чіткого стратегічного напрямку розвитку; нестача ресурсів на фінансування потрібних змін у стратегії  |

Джерело: побудовано авторами на основі [20]

Поліпшення роботи будівельної галузі насамперед нерозривно пов'язане з активізацією інвестиційної діяльності у країні. Для інвестора дуже важлива процедура оновлення на підприємстві, саме тому впровадження стратегічних змін

є запорукою посилення слабких сторін в галузі будівництва.

**Висновки.** В умовах нестабільного економічного середовища потреба у стратегічному аналізі та у впровадженні змін є актуальною для підприємства будь-якої галузі, в т.ч. будівельної. Управління

стратегічними змінами щодо інноваційного розвитку підприємства є повністю обґрунтованим і дозволяє розглядати таке управління як відкриту комплексну систему, що складається з елементів та має зв'язок із зовнішнім середовищем. Щоб досягти успіху на ринку та досконало впровадити стратегічні зміни, власникам підприємств будівельної галузі необхідно дослідити правильність стратегії свого розвитку. Правильно обрана стратегія, своєчасний стратегічний аналіз – є головним важелем в управлінні та впровадженні змін на підприємстві.

Використання стратегічного аналізу для вивчення тенденцій розвитку підприємств будівельної галузі дозволило вивчити не лише динаміку, а й встановити перспективи її розвитку.

#### **Література:**

1. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебник для вузов / пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И.Соколовой. Москва : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 576 с.
2. Уткин Э. А. Финансовое управление : монография. Москва : Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ»: Экмос, 1997. 107 с.
3. Баранчев В. П. Стратегический анализ: технология, инструменты, организация. *Проблемы теории и практики управления*. 1998. №5. URL : [www.uptp.ru/articles-all\\_3052.html](http://www.uptp.ru/articles-all_3052.html).
4. Галушка З. І., Комарницький І. Ф. Стратегічний менеджмент : навч.-метод. посібник. Чернівці : Чернів. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2006. 247 с.
5. Болух М. А., Бурчевський В. З., Горбатюк М. І. Економічний аналіз : навч. посібник / за ред. акад. НАНУ, проф. М.Г. Чумаченко. Київ : КНЕУ, 2003. 556 с.
6. Забелин П. В. Предпринимательский менеджмент. Москва : Приор, 1999. 224 с.
7. Загородній А., Кіндрацька Г., Чубай В. Стратегічний аналіз у системі «економічний аналіз – стратегічний менеджмент». *Економічний аналіз*. 2008. Вип. 3 (19). С. 165-169.
8. Кіндрацька Г. І., Білик М. С., Загородній А. Г. Економічний аналіз : підручник / за ред. проф. А. Г. Загороднього. 3-тє вид., перероб. і доп. Київ : Знання, 2008. 487 с.
9. Купалова Г. І. Теорія економічного аналізу : навч. посібник. Київ : Знання, 2008. 639 с.
10. Мних Є. В. Економічний аналіз діяльності підприємства : підручник Київ : Київський національний торговельно-економічний університет, 2008. 513 с.

11. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. 302 с.
12. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства : навч. посібник. Київ : Знання, 2007. 668 с.
13. Скібіцький О. М. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 312 с.
14. Винокуров В. А. Организация стратегического управления на предприятии : монография. Москва : Центр экономики и маркетинга, 1996. 160 с.
15. Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Стратегический менеджмент : курс лекций. Москва : ИНФРА-М; Новосибирск : Сибирское соглашение, 1999. 288 с.
16. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 1999. 384 с.
17. Лазаришина І. Д. Економічний аналіз в Україні: методологія, практика : монографія. Рівне, 2005. 369 с.
18. Марюта А.Н. Целевой экономической и управленческий анализ (контроллинг) : монография. Днепропетровск : Нац. металлург. акад. Украины, 2005. 341 с.
19. Портер М. Стратегія конкуренції : пер. с англ. Київ : Основи, 1998. 454 с.
20. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua>.

#### **References:**

1. Tompson, A. A. and Strickland, A. Dzh. (1998), *Strategicheskii menedzhment. Iskustvo razrabotki i realizatsii strategi* [Strategic management. The art of developing and implementing a strategy], Banky y byrzhzy, YuNYTY, Moscow, Russia, 576 p.
2. Utkin, E. A. (1997), *Finansovoe upravlenie* [Financial management], Assotsiatsiya avtorov i izdatelye «TANDEM»: Ekmos, Moscow, Russia, 107 p.
3. Baranchev, V. P. (1998), “Strategic analysis: technology, tools, organization”, *Problemyi teorii i praktiki upravleniya*, №5, retrieved from : [www.uptp.ru/articles-all\\_3052.html](http://www.uptp.ru/articles-all_3052.html).
4. Halushka, Z. I. and Komarnytskyi, I. F. (2006), *Stratehichnyi menedzhment* [Strategic management], Chernivetskyi natsionalnyi universytet imeni Yu. Fedkovycha, Chernivtsi, 247 p.
5. Boliukh, M. A. Burchevskiy, V. Z. and Horbatiuk, M. I. (2003), *Ekonomichnyi analiz* [Economic analysis], KNEU, Kyiv, Ukraine, 556 p.
6. Zabelin, P. V. (1999), *Predprinimatelskiy menedzhment* [Entrepreneurial management], Prior, Moscow, Russia, 224 p.
7. Zahorodnii, A. Kindratska, H. and Chubai, V. (2008), “Strategic analysis in the system "economic analysis - strategic management”, *Ekonomichnyi analiz*, № 3 (19), pp. 165-169.

8. Kindratska, H. I. Bilyk, M. S. and Zahorodnii, A. H. (2008), *Ekonomichniy analiz* [Economic analysis], Znannia, Kyiv, Ukraine, 487 p.
9. Kupalova, H. I. (2008), *Teoriia ekonomichnoho analizu* [Theory of economic analysis], Znannia, Kyiv, Ukraine, 639 p.
10. Mnykh, Ye. V. (2008), *Ekonomichniy analiz diialnosti pidpriemstva* [Economic analysis of the enterprise], Kyivskiy natsionalnyi torhovelno-ekonomichniy universytet, Kyiv, Ukraine, 513 p.
11. Pastukhova, V. V. (2002), *Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom: filosofii, polityka, efektyvnist* [Strategic management of the enterprise: philosophy, policy, efficiency], Kyivskiy natsionalnyi torhovelno-ekonomichniy universytet, Kyiv, Ukraine, 302 p.
12. Savytska, H. V. (2007), *Ekonomichniy analiz diialnosti pidpriemstva* [Economic analysis of the enterprise], Znannia, Kyiv, Ukraine, 668 p.
13. Skibitskiy, O. M. (2006), *Stratehichniy menedzhment* [Strategic management], Tsentr navchalnoi literatury, Kyiv, Ukraine, 312 p.
14. Vinokurov, V. A. (1996), *Organizatsiya strategicheskogo upravleniya na predpriyatii* [Organization of strategic management at the enterprise], Tsentr ekonomiki i marketinga, Moscow, Russia, 160 p.
15. Markova, V. D. and Kuznetsova, S. A. (1999), *Strategicheskii menedzhment* [Strategic management], Sybyrskoe sohlashenye, Novosybyrsk, Russia, 288 p.
16. Shershnova, Z. Ye. and Oborska, S. V. (1999), *Stratehichne upravlinnia* [Strategic management], KNEU, Kyiv, Ukraine, 384 p.
17. Lazaryshyna, I. D. (2005), *Ekonomichniy analiz v Ukraini: metodolohiia, praktyka* [Economic analysis in Ukraine: methodology, practice], Rivne, Ukraine, 369 p.
18. Maryuta, A. N. (2005), *Tselevoy ekonomicheskii i upravlencheskiy analiz (kontrolling)* [Target economic and management analysis (controlling)], Natsionalnaya metalurgicheskaya akademiya, Dnipropetrovsk, 341 p.
19. Porter, M. (1998), *Stratehiia konkurentsii* [Competition strategy], Osnovy, Kyiv, Ukraine, 454 p.
20. The official site of State Statistics Service of Ukraine (2020), retrieved from : <http://www.ukrstat.gov.ua>.

**Стаття надійшла до редакції 18.10.2020 р.**

УДК 330.322

DOI: 10.31732/2663-2209-2020-59-207-213

## ФОРМУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ЕКОНОМІКИ РЕГІОНУ

*Лаглер К.<sup>1</sup>, Богуславська С.І.<sup>2</sup>*

<sup>1</sup> керівник департаменту бізнес-консультування, Targit GmbH Osterreich, Вена, Австрія,  
e-mail: europe.snt@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1209-5225>

<sup>2</sup> к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту та економічної безпеки, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, бульв. Шевченка, 81, 18000, Україна,  
e-mail: boguslavskaya1980@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6834-9765>

## FORMATION OF INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF THE REGIONS ECONOMY

*Lagler K.<sup>1</sup>, Boguslavka S.<sup>2</sup>*

<sup>1</sup> Head of Business Advisory Services, Targit GmbH Osterreich, Vena, Austria, e-mail: europe.snt@gmail.com,  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1209-5225>

<sup>2</sup> Ph.D. (Economics), associate professor, associate professor of management and economic security department,  
Cherkasy National University, Cherkasy, boul. Shevchenko, 81, 18000, Ukraine,  
e-mail: boguslavskaya1980@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6834-9765>

**Анотація.** Ефективною умовою розвитку будь-якої соціально-економічної системи є наявність інвестицій, як важливішого джерела економічного зростання держави. У сучасних умовах залучення інвестицій є важливим завданням та одним із головних складників розвитку національної економіки. Передумовою ефективною інвестиційної діяльності є аналіз і оцінка привабливості об'єктів інвестування з метою визначення орієнтирів та пріоритетів для надходження інвестицій. Інвестиційна привабливість є важливим складником стратегії сталого економічного розвитку держави, тому її дослідження та оцінка мають велике теоретичне та практичне значення. Метою дослідження є визначення етапів формування інвестиційної привабливості економіки регіону. У роботі доведено, що під оцінкою інвестиційної привабливості економіки регіонів доцільно розуміти процедуру визначення інвестиційного потенціалу регіону та інвестиційних ризиків, що виникають як на рівні держави так і в кожному окремому регіоні, а також зіставлення її результатів з обраною базою порівняння або побудови моделі рейтингового оцінювання. Розроблена процедура формування інвестиційної привабливості економіки регіону, яка полягає у наступному: 1) визначення мети та завдань оцінки; 2) визначення об'єктно-орієнтованої бази даних; 3) визначення ризиків, що впливають на інвестиційну привабливість економіки регіонів; 4) вибір часового інтервалу; 5) вибір методу дослідження. Обґрунтовано, що до загальних завдань оцінки інвестиційної привабливості економіки регіонів належать наступні: аналіз інвестиційного потенціалу економіки регіону; визначення впливу ризиків; формулювання результатів дослідження у вигляді інформаційно-аналітичної або графічної оцінки. Встановлено, що до принципів відбору показників інвестиційної привабливості економіки регіонів слід віднести наступні: цілеспрямованість, простота, уніфікованість, об'єктивність, достовірність, реалістичність та науковість.

**Ключові слова:** інвестиції, інвестиційна привабливість, інвестиційний потенціал, регіон, економіка.  
Формул: 0; рис.: 2, табл.: 0, бібл.: 10

**Annotation.** An effective condition for the development of any socio-economic system is the availability of investment as a more important source of economic growth of the state. In modern conditions, attracting investment is an important task and one of the main components of the national economy. A prerequisite for effective investment activity is the analysis and evaluation of the attractiveness of investment objects in order to determine the guidelines and priorities for investment. Investment attractiveness is an important component of the strategy of sustainable economic development of the state, so its research and evaluation are of great theoretical and practical importance. The purpose of the study is to determine the stages of formation of investment attractiveness of the region's economy. The paper proves that the assessment of investment attractiveness of regional economics should be understood as a procedure for determining the investment potential of the region and investment risks that arise both at the state level and in each region, as well as comparing its results with the selected comparison base or rating model. The procedure for forming the investment attractiveness of the region's economy has been developed, which consists in the following: 1) determination of the purpose and objectives of the assessment; 2) definition of object-oriented database; 3) identification of risks affecting the investment attractiveness of the economy of the regions; 4) the choice of time interval; 5) the choice of research method. It is substantiated that the general tasks of assessing the investment attractiveness of the region's economy include the following: analysis of the investment potential of the region's

*economy; determining the impact of risks; formulation of research results in the form of information-analytical or graphical evaluation. It is established that the principles of selection of indicators of investment attractiveness of the economy of the regions should include the following: purposefulness, simplicity, uniformity, objectivity, reliability, realism and scientificity.*

**Key words:** investments, investment attractiveness, investment potential, region, economy.

*Formulas: 0; fig.: 2, tabl.: 0, bibl.: 10*

**Постановка проблеми.** Встановлення обґрунтованої оцінки інвестиційної привабливості економіки регіонів зумовлює необхідність науково-методичного забезпечення цього процесу на засадах сукупності відповідних принципів, методів та засобів, які забезпечують її розрахунок. У сучасній регіональній науці існує досить потужний інструментарій, який використовується для визначення оцінки інвестиційної привабливості економіки регіонів, але не існує єдиного, уніфікованого підходу, який би дозволив поєднати та порівняти територіальні особливості, природно-кліматичні та географічні умови, існуючі соціально-економічні відносини, особливості відтворення продуктивних сил, національних традицій та демографічних особливостей тощо.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми інвестиційної діяльності висвітлено у дослідженнях іноземних та вітчизняних науковців, зокрема істотний внесок у забезпечення інвестиційної привабливості територій зроблено А. Смітом, Д. Рікардо, Дж. Кейнсом, Д. Міллем, П. Самуельсоном, Л. Маршалом, І. Бланком, Л. Горбатюком, А. Жученко, А. Загороднім, П. Зачепило, І. Івашуком, Т. Качалою, І. Крупко, Т. Майоровою, М. Мельником, Н. Пархоменко, А. Пересадою, А. Пешко, І. Сазонець, В. Струніною, В. Федоровою та ін. Однак, незважаючи на існуючий доволі потужний інструментарій підвищення інвестиційної привабливості економіки територій, питання розробки уніфікованої методики його оцінки та розробки механізму стимулювання в сучасних умовах розвитку конкретних територіальних утворень, є досить актуальними та своєчасними.

**Формулювання цілей статті.** Метою дослідження є визначення етапів

формування інвестиційної привабливості економіки регіону.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Розглядаючи природу та сутність оцінки в економічній науці, перш за все, необхідно визначити мету її призначення. При оцінці економічних процесів та явищ умовно визначають два напрямки цього процесу. По-перше, це техніко-економічна оцінка, під якою розуміється визначення в натуральному і вартісному вираженні умов використання ресурсів держави, регіону, міста та підприємства. По-друге, це поведінкова оцінка, яка заснована на розумінні людської діяльності в економіці держави, регіону, міста та підприємства. Відзначимо, що з метою отримання обґрунтованої оцінки інвестиційної привабливості економіки регіонів доцільно використовувати інтегральний підхід, який полягає у поєднанні двох зазначених підходів [2].

Процедура отримання оцінки інвестиційної привабливості економіки регіонів ускладнюється поєднанням різних соціально-економічних процесів розвитку території, які не можливо виразити за допомогою одного уніфікованого показника. Визначення цієї оцінки відбувається на засаді показників, які впливають на інвестиційну привабливість регіонів та мають різну методику розрахунку. Важливим етапом науково-методичного забезпечення оцінки інвестиційної привабливості економіки регіонів є обґрунтування принципів відбору показників. Під оцінкою інвестиційної привабливості економіки регіонів розуміємо процедуру визначення інвестиційного потенціалу регіону та інвестиційних ризиків, що виникають як на рівні держави так і в кожному окремому регіоні, а також зіставлення її результатів з обраною базою порівняння або побудова моделі рейтингового оцінювання. Аналіз



результатів оцінки інвестиційної привабливості економіки регіонів дозволяє встановити ситуацію, яка склалася в економіці регіону, виявити існуючі проблеми та явища, обґрунтувати

найбільш дієві напрями інвестиційної політики регіону та країни. Процедура формування інвестиційної привабливості економіки регіону представлена на рисунку 1.

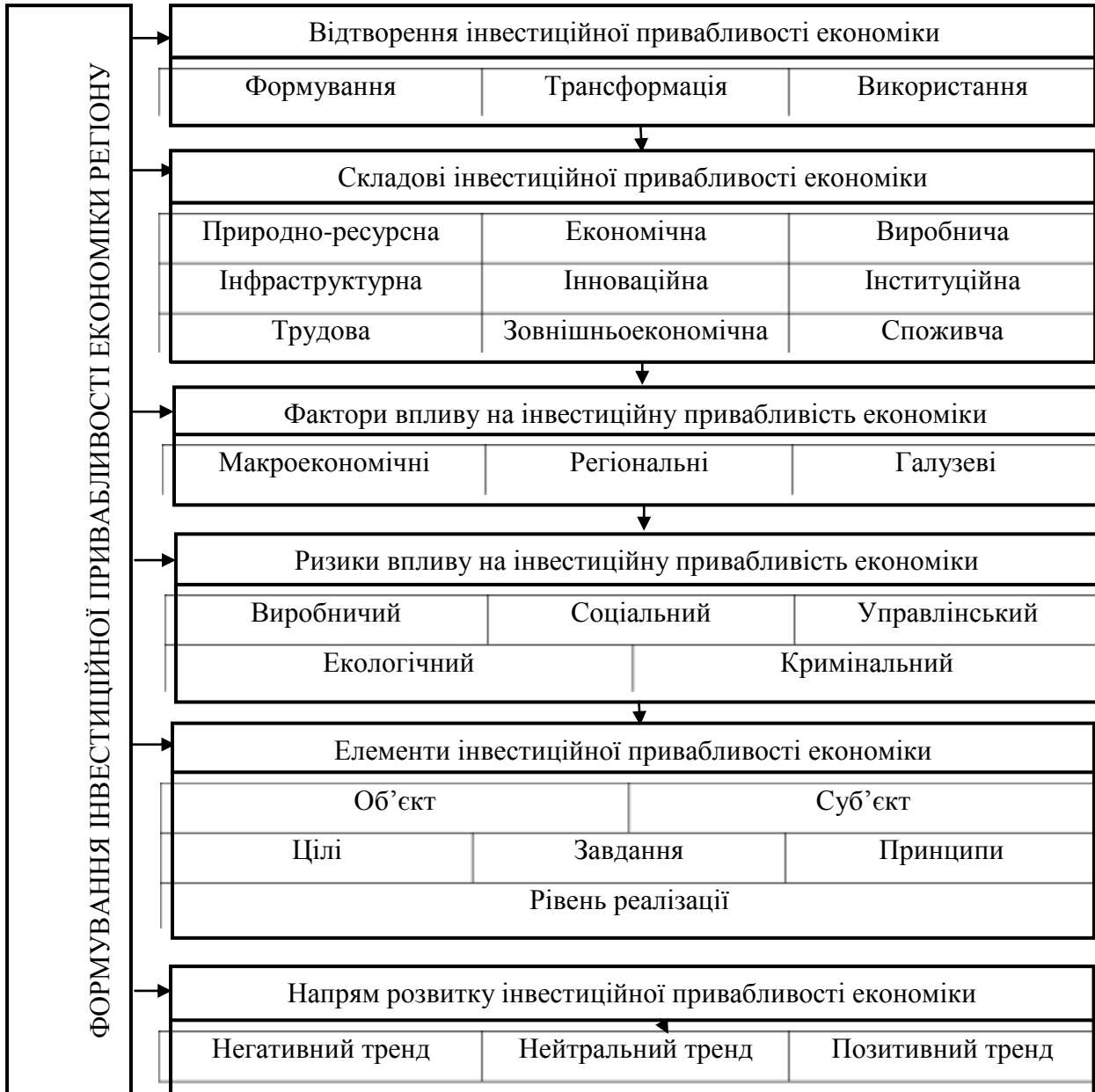


Рис. 1. Процедура формування інвестиційної привабливості економіки регіону

Послідовність етапів процедури формування інвестиційної привабливості економіки регіонів можна представити наступним чином:

Перший етап. Визначення мети та завдань оцінки інвестиційної привабливості економіки регіонів. Важливо зазначити, що від мети оцінки інвестиційної привабливості економіки регіонів залежить і процедура її

визначення. Традиційно виділяють внутрішні та зовнішні цілі оцінки інвестиційної привабливості економіки регіонів. Зовнішні цілі оцінки полягають у визначенні доцільності прийняття інвестиційного рішення в економіку регіону. Внутрішні, полягають у моніторингу подальшого стану інвестиційної привабливості економіки регіону.

До загальних завдань оцінки інвестиційної привабливості економіки регіонів належать наступні: аналіз інвестиційного потенціалу економіки регіону; визначення впливу ризиків на інвестиційну привабливість економіки регіонів; формулювання результатів дослідження у вигляді інформаційно-аналітичної або графічної оцінки [3].

Другий етап. Визначення об'єктно-орієнтованої бази даних оцінки інвестиційної привабливості економіки регіонів. Зазначимо, що під об'єктно-орієнтованою базою даних, розуміється система показників, за допомогою якої моделюється оцінка інвестиційної привабливості економіки регіонів у вигляді інформаційно-аналітичної або графічної інтерпретації. Систему показників доцільно формувати на засаді відповідної ідеології (принципів). До принципів відбору показників інвестиційної привабливості економіки регіонів слід віднести наступні:

Принцип цілеспрямованості. Цей принцип полягає у включенні тільки тих показників, які відображають інвестиційну привабливість економіки, які впливають на інвестиційний клімат та створюють інвестиційний потенціал території. Чим точніше визначені вимоги до оцінки інвестиційної привабливості економіки регіонів тим ефективніше будуть її результати.

Принцип простоти. Принцип, який полягає у використанні оптимальної кількості показників, які дозволяють оцінити досліджуване явище або процес, тобто не завантажувати оцінку другорядними показниками та використання такого методологічного інструментарію, який не потребує масивних розрахунків та тривалого часу, якщо можна отримати результат більш доступнішими засобами.

Принцип уніфікованості. Суть цього принципу полягає в обмеженості великого різноманіття можливих підходів до оцінки інвестиційної привабливості економіки регіонів рамками загальноприйнятих норм, правил, стандартів, властивостей і ознак,

тобто призводить до формування (стандартизації) єдиної системи інструментарію. Саме використання цього принципу дозволить забезпечити єдиний підхід до інтерпретації отриманих результатів, а також їх порівняння за різними регіонами.

Принцип об'єктивності. Принцип, який можна розглядати як базовий. Суть якого полягає у тому, що будь-який процес або явище необхідно приймати таким, як воно є. Тобто в процесі дослідження необхідно виключити будь-який прояв суб'єктивізму. У свою чергу, при проведенні дослідження це дозволить «не видавати бажане за дійсне».

Принцип достовірності. Цей принцип стосується як вхідної інформації так і отриманих результатів дослідження. Достовірність вхідних даних означає надійність показників, які є вхідною інформацією для оцінки інвестиційної привабливості економіки регіонів. Система показників повинна формуватися на офіційних джерелах інформації, наприклад статистична інформація, яка надається Державною службою статистики України; інформація, яка отримана за результатами проведення вибіркового обстежень; інформація, яка отримана за результатами проведення соціологічних досліджень тощо. Принцип достовірності результатів дослідження полягає у поданні обґрунтованої оцінки, яка отримана за допомогою наукового-методичного інструментарію, та має припустиму похибку апроксимації.

Принцип реалістичності. Принцип, який передбачає використання тільки таких показників, за якими існує постійне спостереження, інформація про які регулярно оновлюється.

Принцип науковості. Принцип, який забезпечує об'єктивність проведених досліджень та надання доказів сформульованим висновкам, на засаді сучасних наукових досягнень у відповідній галузі науки. Принцип науковості означає, що в процесі дослідження відбувається дотримання встановленим підходам, використання методології, заснованої на

науково аргументованих засобах проведення досліджень, обробки і аналізу результатів дослідження. Оцінку складових інвестиційної привабливості економіки регіонів можливо отримати за допомогою відповідних показників та індикаторів, які змінюються як в часі та і в просторі.

Третій етап. Визначення ризиків, що впливають на інвестиційну привабливість економіки регіонів. Формування інвестиційної привабливості економіки регіону відбувається в умовах виникнення ризиків. Визначення оцінки інвестиційної привабливості економіки регіонів без урахування впливу різноманітних ризиків може призвести до помилкової оцінки цього процесу, і як наслідок, до прийняття необґрунтованого управлінського рішення. Таким чином, прийняття обґрунтованого управлінського рішення, повинно відбуватися на засаді інтегральної оцінки, яка враховує як позитивні риси економіки регіону, так і силу дії ризиків як зовнішнього так і внутрішнього впливу.

Метою визначення ризику, що впливають на інвестиційну привабливість економіки, є встановлення можливих його наслідків та врахування його дії при проведенні оцінки інвестиційної привабливості економіки регіону, тим самим збільшує достовірність отриманої оцінки. Важливо зазначити, що вплив ризиків необхідно розглядати як дію, у разі якої відбуваються кількісні та якісні зміни в складових інвестиційної привабливості економіки регіонів. Можна виділити наступні види ризиків, які сприяють виникненню «ситуації невизначеності».

Виробничий ризик, який відображає основні тенденції розвитку підприємницької діяльності в регіоні. Визначається через наступні показники: знос основних фондів, частка збиткових підприємств, величина збитку, який отримали підприємства тощо.

Соціальний ризик, який відображає рівень соціальної напруженості в регіоні. Визначається через наступні показники: смертність населення у працездатному віці, природне скорочення населення,

міграційне скорочення населення, чисельність безробітного населення у віці 15-70 років, питома вага чисельності населення з грошовими доходами нижче величини прожиткового мінімуму, площа аварійного житлового фонду, частка населення з доходами нижче прожиткового мінімуму тощо. Управлінський ризик є характеристикою управлінської діяльності, яка здійснюється в умовах невизначеності, що викликана наступними причинами: недостатність або недостовірною інформація, прийняття управлінського рішення, яке пов'язане з високою ймовірністю несприятливих умов виконання тощо [168].

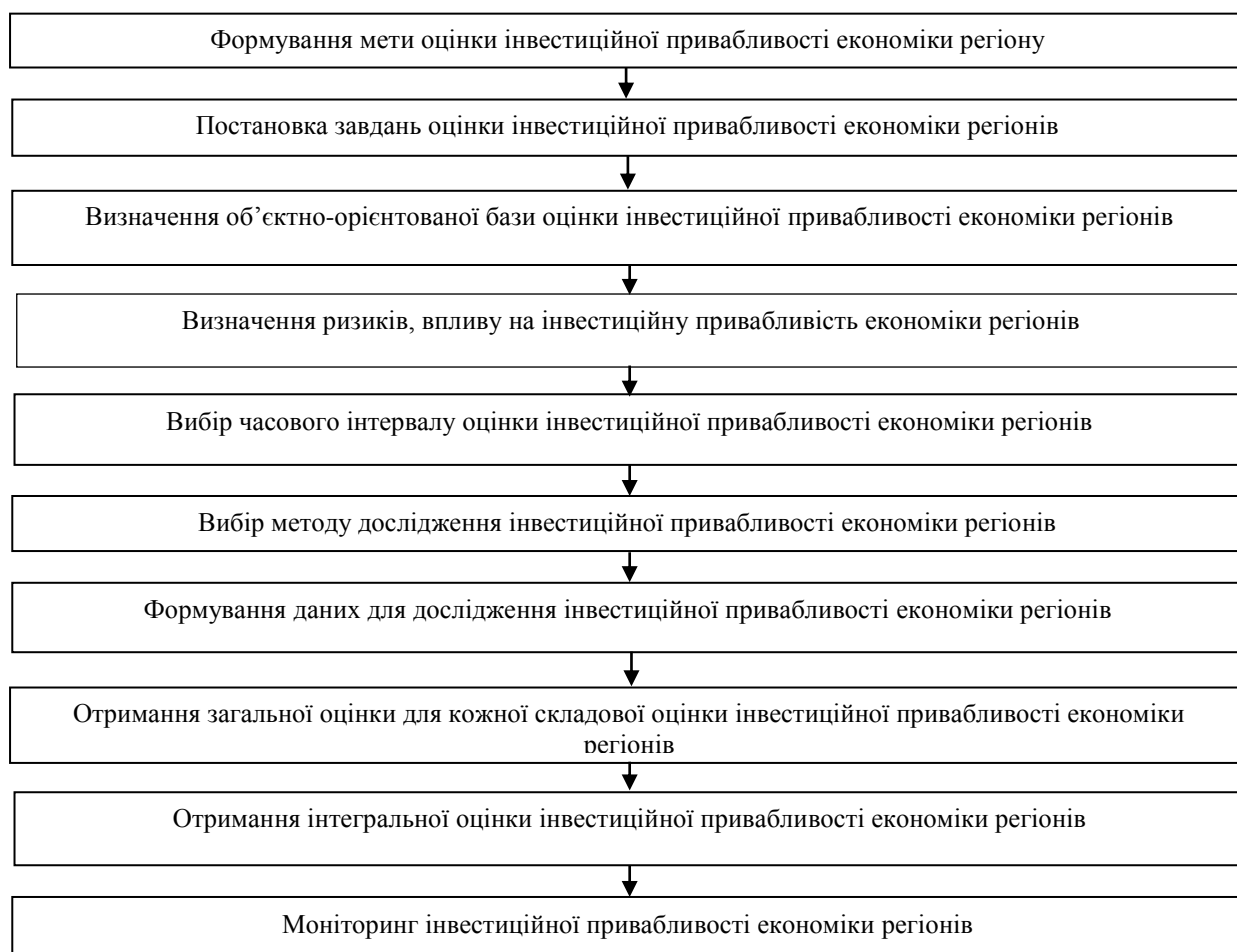
Визначається через наступні характеристики: недостатність для подальшого розвитку економіки обсягу залучення інвестицій; помилки у розробці та управлінні регіональними бюджетними програми; нездатність регіональної влади забезпечувати або частково обмежувати населенню необхідний рівень соціальних послуг (непрямі показники – рівень дитячої смертності, рівень смертності від так званих «соціальних хвороб», рівень інвалідності) тощо; корупція в державному управлінні.

Екологічний ризик, виникає через забруднення навколишнього середовища; техногенні аварії та аварійні ситуації, що спричинені техніко-технологічними особливостями виробничо-господарської діяльності людини, а також накопиченням великої кількості виробничих та побутових відходів; викидами в атмосферу вихлопних газів від двигунів внутрішнього згоряння автомобільного транспорту; застосування мінеральних добрив та засобів захисту рослин тощо. Кримінальний ризик характеризує рівень регіональної злочинності та розміри тіньового сектору економіки в територіально-господарській системі. Визначається через наступні показники: кількість скоєних злочинів, кількість скоєних тяжких злочинів, кількості злочинів економічної спрямованості, а також злочинів, що пов'язані з торгівлею людьми та незаконним обігом наркотиків.

Важливо зазначити, що будь-які методичні підходи до визначення ризику мають суб'єктивні ознаки. Таким чином, визначення впливу ризику на формування інвестиційної привабливості економіки регіону є досить умовною процедурою, яка має суб'єктивні ознаки. Таким чином, визначення впливу ризиків дозволяє підвищити достовірність дослідження та отримати обґрунтовану оцінку інвестиційної привабливості економіки регіону. Четвертий етап. Вибір часового інтервалу оцінки інвестиційної привабливості економіки регіонів. На цьому етапі слід встановити період дослідження інвестиційної привабливості економіки. Okремо обґрунтувати базисний і звітний роки. Період не повинен залежати тільки від наявних статистичних даних, головний критерій вибору є відповідність меті та завданням дослідження.

П'ятий етап. Вибір методу дослідження інвестиційної привабливості економіки регіонів. Для досягнення поставленої мети дослідження обираються способи та прийоми проведення оцінки інвестиційної привабливості економіки регіонів. Розрахунок оцінки інвестиційної привабливості відбувається у запропонованій послідовності: нормування та калібрація показників; розрахунок індикаторів по кожній складовій; розрахунок рейтингової оцінки.

Шостий етап. Вибір методу дослідження інвестиційної привабливості економіки регіонів. Послідовність процедури проведення оцінки інвестиційної привабливості економіки регіону представлена на (рис. 2).



**Рис. 2. Процедура проведення оцінки інвестиційної привабливості економіки регіону**  
*Джерело: складено автором*

Розрахунок інтегральної оцінки інвестиційної привабливості економіки регіонів відбувається у наступному порядку: стандартизація показників, визнання еталона, калібрація показників, розрахунок інтегрального індексу по кожній складовій інтегральної привабливості економіки регіону, розрахунок інтегральної оцінки інвестиційної привабливості економіки регіонів. Важливо зазначити, що вказані процедури є необхідними для приведення різновимірних показників до загальної розмірності з метою їх співставлення та порівняння.

**Висновки.** Таким чином, під оцінкою інвестиційної привабливості економіки регіонів доцільно розуміти процедуру визначення інвестиційного потенціалу регіону, яка полягає у наступному: 1) визначення мети та завдань оцінки; 2) визначення об'єктно-орієнтованої бази даних; 3) визначення ризиків, що впливають на інвестиційну привабливість економіки регіонів; 4) вибір часового інтервалу; 5) вибір методу дослідження.

#### Література:

1. Безрукова Т. Л. Факторы оценки инвестиционной привлекательности. *Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований*. 2015. №3-3. С. 415-418.
2. Вдовин С. М. Инвестиционная привлекательность как фактор устойчивого развития региона. *Экономический анализ: теория и практика*. 2014. №41 (392). С. 20-27.
3. Греськів О. Б. Методика оцінки інвестиційної привабливості регіону. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2016. №3(32). С. 153-158.
4. Масленникова Е. В. Инвестиционная привлекательность региона: методики оценки и рейтинги инвестиционной привлекательности. *Вестник факультета управления Челябинского государственного университета*. 2017. № 2. С. 37-40.
5. Момот Т. В. Інвестиційна привабливість акціонерного товариства: удосконалення сучасних методик оцінки. *Менеджер. Вісник Донецького державного університету управління*. 2005. № 4(34). С. 117-122.
6. Мякшин В. Н. Факторы инвестиционной привлекательности региона и их оценка. *Инвестиционная политика региона*. №14 (341). 2014. С. 23-33.

7. Mustafakulov S. Investment Attractiveness of Regions: Methodic Aspects of the Definition and Classification of Impacting Factors. *European Scientific Journal, ESJ*, 2017. №13 (10), 433 p.

8. Shlychov V. V. Economic mechanisms of management of resource potential *Journal of economics, law and sociology*. № 2. 2007.

9. Ghozibekov D. G. Financing problems of investments. *Doctoral dissertation*. Т. 2002. P-33.

10. Biyakov O. A. Regional economic space: measuring the potential of use. *Synopsis of the thesis of the doctor of economic sciences. Kemerovo*, 2005. p-42.

#### References:

1. Bezrukova, T.L. (2015), "Investment attractiveness assessment factors", *International Journal of Applied and Basic Research*, № 3-3, pp. 415-418.
2. Vdovin, S.M. (2014), "Investment attractiveness as a factor of sustainable development of the region", *Economic analysis: theory and practice*. № 41 (392), pp. 20-27.
3. Greskiv, O.B. (2016), "Methods for assessing the investment attractiveness of the region", *Collection of scientific works of the Tavriya State Agrotechnological University (economic sciences)*, №3 (32), pp. 153-158.
4. Maslennikova, E.V. (2017), "Investment attractiveness of the region: assessment methods and ratings of investment attractiveness", *Bulletin of the Faculty of Management of the Chelyabinsk State University*, №2, pp. 37-40.
5. Momot, T.V. (2005), "Investment attractiveness of a joint-stock company: improvement of modern valuation methods", *Manager. Bulletin of Donetsk State University of Management*, № 4 (34), pp. 117-122.
6. Myakshin, V.N. (2014), Faktory investicionnoj privlekatel'nosti regiona i ih ocenka. [Factors of investment attractiveness of the region and their assessment], *Investment policy of the region*, №14 (341), pp. 23-33.
7. Mustafakulov, S. (2017), "Investment Attractiveness of Regions: Methodic Aspects of the Definition and Classification of Impacting Factors", *European Scientific Journal, ESJ*, №13(10), 433 p.
8. Shlychov, V.V. (2007), "Economic mechanisms of management of resource potential", *Journal of economics, law and sociology*, № 2.
9. Ghozibekov, D.G. (2002), "Financing problems of investments", *Doctoral dissertation*. Т., P-33.
10. Biyakov, O.A. (2005), "Regional economic space: measuring the potential of use", *Synopsis of the thesis of the doctor of economic sciences. Kemerovo*, p-42.

**Стаття надійшла до редакції 18.09.2020 р.**

УДК 005:631.15

DOI: 10.31732/2663-2209-2020-59-214-223

## УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ АГРОПРОМИСЛОВГО КОМПЛЕКСУ З УРАХУВАННЯМ ВЗАЄМОДІЇ МЕНТАЛЬНОСТІ СТЕЙКХОЛДЕРІВ

**Круль К.Я.**

аспірант, ВНЗ «Університет економіки та «КРОК», м. Київ, вул. Табірна, буд. 30-32, 03133, Україна,  
тел.: (067)-219-91-21, e-mail: krolkonrad61@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1130-167X>

## PROJECT MANAGEMENT IN THE AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX CONSIDERING INTERACTION OF THE STAKEHOLDERS' MENTALITY

**Krol K.**

postgraduate student, "KROK" University, Kyiv, st. Tabirna, 30-32, 03133, Ukraine,  
tel.: (067)-219-91-21, e-mail: krolkonrad61@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1130-167X>

**Анотація.** Сільське господарство є надзвичайно важливим сектором світової економіки. Проектний підхід до сільського господарства допоможе збільшити виробництво продукції рослинництва та тваринництва, як в Україні так по всьому світі. Успішність проектів агропромислового комплексу залежить від багатьох факторів, одним з яких є відповідальне відношення менеджера проекту до управління стейкхолдерами проекту. Але не слід забувати і про вміння керівника проекту побудови команди проекту, яка буде працювати над досягненням цілей проекту. Ефективність управління проектами залежить від взаємодії між усіма зацікавленими сторонами проекту, проектним менеджером/командою проекту та оточуючим середовищем. Виходячи з того, що всі стейкхолдери є важливими, проблеми з будь-яким із них можуть призвести до значних ризиків і навіть до закриття проекту. На заваді ефективної та раціональної комунікації і взаємодії між стейкхолдерами може стати різниця в ментальності та культурі стейкхолдерів проекту. У випадку, коли зацікавлені сторони проекту не поділяють спільної культури та мають значні відмінності в ментальності, керівництво проекту повинно адаптувати свої організації та робочі процеси. Втрати від ризиків, пов'язаних із зацікавленими сторонами в агропромислових проектах, можуть бути дуже істотними як в економічному, так і в соціальному розумінні. Для підвищення ефективності комунікацій, скорочення часу на вирішення конфліктів, зниження вірогідності виникнення ризиків, а також підвищення можливостей отримання додаткових переваг у вигляді додаткового прибутку або скорочення термінів виконання проекту, автором запропоновано при проведенні ідентифікації зацікавлених сторін проекту звертати увагу на ментальність кожного стейкхолдера. Метою даної роботи є розробка гнучкого, системного, відповідного до вимог сьогодення, методологічного інструментарію для управління стейкхолдерами проектів агропромислового комплексу з урахуванням їхньої ментальності. Виконано аналіз робіт вітчизняних та зарубіжних вчених і дослідників області управління стейкхолдерами проектів агропромислового комплексу та виявлено, що дана область є недостатньою дослідженою, але дослідження проведенні науковцями можуть стати відмінним підґрунтям для розроблення нових моделей та методів. Автором розроблено модель ментального простору стейкхолдерів проектів агропромислового комплексу. Показано загальне та різне в ментальності кожного стейкхолдера. Використання даної моделі командою проекту допоможе їм досягти потрібних кроків від кожного із стейкхолдерів, а також зрозуміти їх очікування від проекту.

**Ключові слова:** проект; управління проектами; проекти агропромислового комплексу; управління зацікавленими сторонами проекту; ментальність; ментальний простір стейкхолдерів проекту; моделі управління зацікавленими сторонами проекту; модель ментального простору стейкхолдерів.

Формули: 0; рис.: 1; табл.: 0; бібл.: 34.

**Annotation.** Agriculture is an extremely important sector of the world economy. Project approach to the agriculture will help to increase the production of horticulture and animal husbandry products, both in Ukraine and around the world. Success of agro-industrial complex projects depends on many factors, one of which is responsible relationship between project manager and stakeholders. However, we should not forget about the ability of the project manager to build a project team, which will work to achieve project goals. The effectiveness of project management depends on interaction between all project stakeholders, project manager / project team and the environment. Given that, all stakeholders are important, problems with any of them can lead to significant risks and even to the closure of the project. In the case, when the project stakeholders do not share a common culture and have a significant differences in their mentality, project management should adapt organizational and work processes. Differences in the mentality and culture of project stakeholders can be an obstacle to effective and rational communication and interaction between project stakeholders. The purpose of this work is to develop a flexible, systematic, relevant to today's requirements,

*methodological tools for managing stakeholders of agro-industrial projects, taking into account their mentality. Losses derived from the risks associated with the stakeholders in agro-industrial projects may be very significant in both economic and social meanings. To improve the communication efficiency, reduce conflict resolution period, reduce the likelihood of risks, and increase the potential for receiving the additional benefits in the form of additional profits or shortening project implementation period, the author proposes to pay attention to the mentality of each stakeholder, when conducting the project stakeholder identification. Author have analyzed works of national and foreign scientists and researchers in the sphere of stakeholders' management in agro-industrial complex and found out that this sphere is insufficiently researched, but the scientists' researches may become a perfect basis for the development of new models and methods. The model of the stakeholders' mental space in agro-industrial projects is developed. It is shown common and difference in mentality of each stakeholder. The elaborated model will be useful for project team and will help them to achieve the right steps from each of the stakeholders, as well as understand their expectations from the project.*

**Key words:** project; project management; agro-industrial projects; stakeholders' management; mentality; models of stakeholders' management; model of the stakeholders' mental space.

*Formulas: 0; fig.: 1; tabl.: 0; bibl.: 34.*

**Постановка проблеми.** Проекти агропромислового комплексу є пріоритетними у всьому світі. Невизначеність та ризиковість проектів з рослинництва призводить не лише до фінансових втрат фермерів, але й до втрат продуктів харчування для людей та кормів для тварин. Нестача кормів примушує фермерів скорочувати поголів'я тварин, і як наслідок скорочується виробництво продукції тваринництва. Саме тому, потрібно забезпечити проектні команди аграрних проектів інструментами для зменшення можливості виникнення ризиків [1]. Аграрний проект, як і будь-який інший, вважається успішним, коли досягнуто цілей проекту, а також задоволені або перевершені очікування стейкхолдерів проекту [2]. Очікування та задоволеність стейкхолдерів від проекту залежить від різних чинників. Одним із таких чинників є різниця в ментальності та культурі. Коли зацікавлені сторони проекту не поділяють спільної культури, керівництво проекту повинно адаптувати свої організації та робочі процеси, щоб впоратися з культурними та ментальними відмінностями. Проблеми з будь-яким із цих учасників можуть призвести до зриву проекту. Відносини між стейкхолдерами - це завжди відносини між людьми, тому їм притаманні всі грані людських відносин. Основною причиною виникнення конфлікту інтересів стейкхолдерів вважають прагнення стейкхолдерів максимізувати власну вигоду переважно в короткостроковому періоді [3]. Менеджерам проекту слід розглядати всіх зацікавлених сторін проекту як єдину

структуру, де всі елементи пов'язані між собою спільними інтересами. Запорукою процвітання кожного з учасників проекту є загальне процвітання всіх учасників без винятку. Жодна з груп не може розглядатися як основна [4]. Отже, важливим є ідентифікація кожного стейкхолдера проекту та його інтересів з урахуванням його ментальності, що допоможе ефективно управляти проектом. Зважаючи на те, що зацікавлені сторони це люди, знання їхніх культурних та інших особливостей, розуміння того, що саме кожним із них керує, допоможе менеджеру проекту прогнозувати їхні дії в кожному конкретному випадку, впливати на них та зменшити вірогідність виникнення конфліктів та збоїв в реалізації проектів. Вчасне реагування на інформацію, щодо інтересів та очікувань стейкхолдерів, навіть не озвучених ними та на перший погляд не помітних, допоможе попередити конфліктні ситуації при реалізації проекту та зменшити ризики.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У своїй Теорія стейкхолдерів в управлінні бізнесом почала формуватися в США в 60-х роках ХХ століття. Поява і подальший розвиток корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), а також інших сучасних напрямків в менеджменті організацій було б неможливим без теорії стейкхолдерів. Для здійснення внутрішньої і зовнішньої взаємодії із стейкхолдерами використовується Стандарт AA1000SES-2015 [5]. Провідні сучасні компанії світу сприймають зовнішніх зацікавлених сторін не як щось чужорідне і зайве, а як рівноправних

учасників свого бізнесу. Вони проводять наради з потенційними покупцями і громадськістю, досліджують їх думки, спрямовують свою соціальну діяльність на їх інтереси. Подібна практика взаємодії із зацікавленими сторонами все частіше починає використовуватися не тільки комерційними компаніями, але і державними, муніципальними установами, а також некомерційними організаціями.

Вченими запропоновано декілька класифікацій стейкхолдерів. Згідно R. E. Freeman [6], стейкхолдери діляться на групи за своєю функцією. В своїй роботі [7] К. Ю. Белоусов пропонує розглядати в якості стейкхолдерів тільки тих осіб, відносини з якими зафіксовані в контрактах, по яких стейкхолдери набувають певні права, а фірми мають обов'язки, або навпаки. М. А. Петров [8] класифікує стейкхолдерів по збалансованості відносин і ступеню їх впливу на фірму. А. Mendelow [9] аналізує зацікавлені сторони в залежності від їх інтересів і влади, здатності впливати на діяльність підприємства і бажання робити це. А вплив стейкхолдерів розглядає як похідну від його рівня влади і рівня зацікавленості.

Класифікація Н. С. Краснокутської та Я. С. Ришкової [10] пов'язана з різноманітністю цілей існування підприємств.

К. А. Мамонов в своїй роботі [11] зауважив, при управлінні зацікавленими сторонами в міжнародному корпоративному менеджменті, традиційно використовуються англо-саксонська та японо-германська моделі управління стейкхолдерами підприємств.

Данченко О. Б., Круль К. Я., Денчик О. Р. [12] наголосили, на важливості взаємодії із усіма зі стейкхолдерами проекту та побудові з ними конструктивного діалогу.

Успішні компанії беруть до уваги інтереси всіх основних учасників бізнесу: співробітників і клієнтів компанії, постачальників, партнерів по ланцюжку поставок, місцевої громади та, звичайно, своїх інвесторів. Їх компанії слідує

моделі SRM (Stakeholder Relationship Management - менеджмент взаємин з учасниками бізнесу) на відміну від традиційної бізнес моделі, в центрі якої знаходяться інтереси акціонерів.

Механізми управління зацікавленими сторонами, запозичені з стратегічного і загального менеджменту, не можуть бути перенесені без певних змін в проектний менеджмент. До того ж, вплив зацікавлених сторін на результат проекту значно вище, ніж в корпоративному управлінні, адже проекти обмежені в часі, господарська діяльність в них є більш інтенсивною [7]. А через унікальність проектною діяльності, здійснюваною вперше, невизначеності з боку проектного оточення і стейкхолдерів більш суттєві.

А. І. Рибак та І. Б. Азарова у роботі [13] розглянули основні методи роботи з зацікавленими сторонами проектів – класифікація і аналіз зацікавлених сторін, встановлення балансу інтересів стейкхолдерів, вибір стратегії взаємодії із зацікавленими сторонами в проектному менеджменті та управлінні компаніями.

Процеси управління зацікавленими сторонами проекту знайшли відображення у міжнародних стандартах управління проектами PMBOK PMI [14], P2M [15], ISB IPMA [16].

Значний вплив на перебіг та успішність проекту мають і культурні та ментальні відмінності стейкхолдерів проекту [17].

Коли зацікавлені сторони проекту не поділяють спільної культури, керівництво проекту повинно адаптувати свої організаційні та робочі процеси, так аби впоратися з культурними відмінностями.

Питаннями відмінності між ментальністю та культурою займалися такі вчені як А. Я. Гуревич [18], І. В. Кондакова [19] та О. В. Веренич [20].

К. Я. Круль [21] запропонував при проведенні ідентифікації зацікавлених сторін проекту, звертати увагу на ментальність кожного стейкхолдеру проекту, що підвищить ефективність комунікацій, скоротить час на вирішення конфліктів та знизить вірогідність виникнення ризиків.



Слід пам'ятати, що різниця в культурі та менталітеті стейкхолдерів приносить не лише ризики, а додаткові можливості проекту [17]. Своєчасне та адекватне реагування на можливості проекту є важливою частиною управління проектом, що дає можливість отримати додаткові вигоди [22, 23].

Із проведеного аналізу наукових праць видно, що на цей час поза увагою залишається розроблення інструментарію для управління зацікавленими сторонами проектів агропромислового комплексу з урахуванням їхньої ментальності.

**Формування цілей статті.** Метою даної роботи є розробка гнучкого, системного, відповідного до вимог сьогодення, методологічного інструментарію для управління стейкхолдерами проектів агропромислового комплексу з урахуванням їхньої ментальності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Успішність проектів агропромислового комплексу (АПК) залежить від багатьох факторів, одним з яких є відповідальне відношення менеджера проекту до управління стейкхолдерами проекту.

Керівник проекту може, як покращити результат проекту, так і повністю дискредитувати його, тим самим завершити проект без досягнення поставленої мети [14].

Володіння м'якими навичками є дуже важливими для керівника проекту, так як від них значною мірою залежить успіх всього проекту.

М'які навички (Soft skills) - це комунікативні та управлінські таланти. До них відносяться вміння переконувати, бути лідером, управляти, робити презентації, знаходити потрібний підхід до людей, здатність вирішувати конфліктні ситуації, ораторське мистецтво - загалом, ті якості і навички, які можна було б назвати загальнолюдськими, а не ті, що притаманні людям певної професії.

Але не слід забувати і про вміння керівника проекту побудови команди, яка

буде працювати над досягненням цілей проекту.

Існує два паралельних аспекти створення команди – об'єктивний та персональний. Об'єктивний аспект - це причина, по якій створюється команда. Від зосереджений на місії, цілі та задачі, яка має бути вирішена. Персональні аспекти утворюють всі інші програми, які приносяться в групу її членами, свідомо або несвідомо. Вони формують фундамент між особистих рушійних сил, які проявляються при взаємодії членів групи.

Об'єктивний аспект побудови команди – часто самий простий. Він вимагає ясно визначених цілей. Невизначеність в тому як досягти цілей допускається, а ось що саме потрібно зробити має бути чітко сформульоване і зрозуміле для всіх членів команди. Метою має бути дещо піднесене та захопливе. Якщо вам вдасться захопити їх серця, то у вас будуть люди повністю, а якщо ні то лише їх руки [24]. Разом з людьми ви отримаєте фізичну енергію, енергію розуму та духовну енергію і це стане запорукою успішності проекту.

Отже, на першою умовою для побудови ефективної команди є забезпечення того, що цілі, задачі та місія добре сформульовані, чітко зрозумілі та залучають кожну людину команди повністю.

Наступним моментом є розуміння команди, якими саме ресурсів і в яких кількостях вона забезпечена. А також знання та розуміння всіх обмежень. Коли команда чітко розуміє що в них є, а чого в них немає, вони приймають виклик та направляють свою енергію на досягнення результатів в рамках наявних ресурсних обмежень.

Також команда має розуміти пріоритетність та мати механізми їх врегулювання, координуючи зміни по всій команді.

Персональні аспекти побудови команди більш складні, тому що стосуються індивідуальностей, їх бажань та потреб. Часто ці потреби не виражені свідомо і навіть можуть бути не усвідомленими самими індивідуальностями.

Виходячи з персональних характеристик кожного члену команди і рушійних силі їх між особистих відносин, створення команди потребує побудови клімату безпеки, довіри та кооперації. Люди повинні відчувати підтримку від усіх членів команди та від організації. Кожен член команди має відчувати зростання самооцінки та впевненості в собі.

F. M. LaFasto та C. E. Larson [25] ідентифікували дві моделі поведінки людини, найбільш важливих в поведінці команди, - відкритість та повагу. Вони описали відкритість як здатність піднімати та вирішувати питання об'єктивно. Підтримка визначена як здатність викликати в людях найкращі думки та відносини.

Гуманістичні психологи А. Н. Maslow [26], С. Р. Alderfer [40] та інші ідентифікували три основні мотиваційні сили у всіх людей. Перша полягає в тому, що людина хоче приймати виклики. В людині присутнє постійне бажання зростати та вчитися.

Друга полягає в потребі вносити свій внесок. Всі люди хочуть відчувати, що те що вони роблять є потрібне. Вони хочуть відчувати, що вносять цінний вклад в щось вагоме і в якомусь розумінні залишать після себе світ кращим, ніж той в який вони прийшли.

Третя полягає в тому, що всі люди відчують потребу в приналежності. Ми – соціальні створіння. Ми не лише хочемо взаємодіяти з іншими, але для нас також дуже важливим є відчувати себе частиною суспільства, клану. Тому ми і вступаємо до різних груп, організацій, об'єднань.

Отже, атрибути ефективної побудови команди поділяються на об'єктивні та персональні.

До об'єктивних атрибутів відносяться:

- зрозумілі, чітко сформульовані цілі, які спонукають до дії та надихають;
- чітке визначення ресурсів та обмежень;
- розуміння пріоритетів;
- механізм для зміни пріоритетів та оповіщення про ці зміни.

До персональних атрибутів побудови команди, яким слід керуватися керівнику проекту це:

- мати справу з цілісними особистостями – допомагати їм рости персонально, емоційно, духовно;
- створення клімату довіри, безпеки та кооперації;
- створення клімату відкритості та підтримки;
- допомога кожному індивідууму відчувати почуття пізнання, внесення свого внеску та приналежності.

Команду проекту можна підібрати, але що робити з іншими стейкхолдерами проекту?

Менеджер проекту у своїх відносинах зі стейкхолдерами проекту має демонструвати три своїх головних якості: чесність, знання власної природи і моральну зрілість. У відповідь на це всі основні категорії учасників проекту платять йому повною довірою та підтримкою.

Виявлення всіх груп стейкхолдерів та оцінку їх позицій і впливу по кожному проекту в різних літературних джерелах [7, 13, 28, 29, 30] пропонується проводити з урахуванням конкретних особливостей проекту і з використанням певних методик.

У загальному вигляді, цей процес зводиться до таких кроків:

- складання переліку (ідентифікація) стейкхолдерів;
- групування стейкхолдерів по їх інтересах, позиції, ступеню впливу і пріоритетним значенням для проекту;
- визначення потенційних конфліктів окремих груп стейкхолдерів;
- створення бази даних стейкхолдерів;
- визначення факторів впливу стейкхолдерів для формулювання стратегії і прийняття рішень;
- оцінка цілей проекту і інтеграція інтересів стейкхолдерів;
- визначення комунікації зі стейкхолдерами;
- визначення ризиків, пов'язаних зі стейкхолдерами;
- формування стратегії взаємодії зі стейкхолдерами проекту.

В роботі [21] автором було проведено ідентифікацію стейкхолдерів проектів агропромислового комплексу. Звичайно, так як кожен проект є унікальним, карта стейкхолдерів може змінюватися.

Після проведення ідентифікації проводиться збір інформації про кожного із стейкхолдера для подальшого аналізу та розроблення стратегії взаємодії зі стейкхолдерами проекту.

Особливу увагу слід приділити різниці в культурі та ментальності стейкхолдерів проекту.

Основними аспектами культурної різниці, які можуть вплинути на проект є зв'язок, переговори та прийняття рішень.

Зв'язок, мабуть, є найбільш помітним проявом культури. Менеджери проектів стикаються з культурними відмінностями при спілкуванні в мові, контексті та відвертості.

Мова явно є найбільшим бар'єром для спілкування. Коли зацікавлені сторони проекту не поділяють одну мову, спілкування сповільнюється і часто фільтрується, перед тим як поділитися інформацією, яка вважається критичною.

Бар'єр комунікації може впливати на виконання проекту, коли швидкий та точний обмін ідеями та інформацією є критичним.

Глумачення інформації відображає ступінь, якою контекст та відвертість впливають на культурні вирази ідей та розуміння інформації. У деяких культурах позитивна відповідь на питання не завжди означає так. Культурний вплив може викликати плутанину в проекті, в якому зацікавлені сторони проекту представляють більше ніж одну культуру.

Не всі культурні відмінності пов'язані з міжнародними проектами. Корпоративні культури та навіть регіональні відмінності можуть створити культурну плутанину у проекті.

Ментальний простір зацікавлених сторін є однією із складових загального ментального простору [20]. На реалізацію

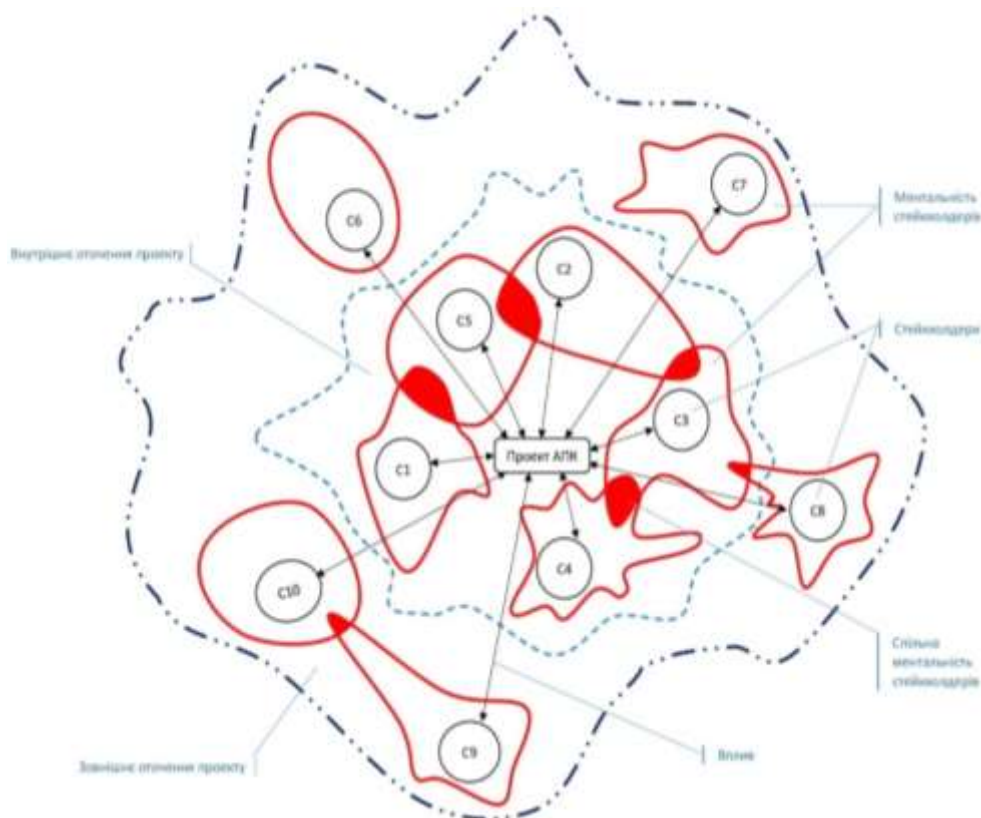
проекту впливає ментальний простір тих, хто зацікавлений чи не зацікавлений у впровадженні змін. Цей ментальний простір не існує виокремлено від самого проекту чи програми, він, як зазначалось у [31], взаємодіє з іншими просторами.

Управління зацікавленими сторонами проектів аграрно-промислового комплексу буде більш ефективним завдяки використанню командою проекту моделі ментального простору стейкхолдерів проектів АПК (рис. 1), яка базується на описі та аналізі ментального простору проекту. Означення загального та різного в ментальності кожного стейкхолдера допоможе досягти потрібних кроків від кожного з них, а також зрозуміти їх очікування від проекту.

Ментальність кожного стейкхолдера унікальна, але в деяких просторах знань та навичках збігається із знаннями та навичками іншого стейкхолдера, що формує спільний ментальний простір. Так на рис. 1 зображено червоним кольором спільний ментальний простір у стейкхолдерів 1 та стейкхолдера 5, у стейкхолдера 2 спільний ментальний простір із стейкхолдерами 3 та 5, у стейкхолдера 3 частково збігається ментальність з стейкхолдерами 2, 4, 5 та 8, у стейкхолдера 9 є частковий збіг у ментальності із стейкхолдером 10. А у стейкхолдерів 6 та 7 на стільки унікальна ментальність, що немає спільного ментального простору із жодним із стейкхолдерів проекту.

Стейкхолдери проекту впливають на хід проекту, а проект впливає на стейкхолдерів. Різний вплив стейкхолдерів на проект залежить від різних чинників, які має особистість. Серед таких чинників зазначимо: знання, соціальна позиція, культурний рівень, зацікавленість, система цінностей [32], практики, уміння.

Стейкхолдери проекту умовно розділено на стейкхолдерів внутрішнього і зовнішнього середовища проекту. Зацікавлені сторони (стейкхолдери) проектів АПК мають свою специфіку [33].



**Рис. 1. Модель ментального простору стейкхолдерів проектів АПК**

*Джерело: авторська розробка*

Так, наприклад, одна і та ж сама людина може виконувати декілька ролей одночасно – бути споживачем продукції, членом команди та членом громадської організації. З одного боку може бути зацікавленим в реалізації проекту, як працівник, а з іншого може бути не задоволеним запахом від тварин, як громадянин який живе поряд із фермою [2].

Стейкхолдери внутрішнього середовища це команда проекту на чолі з керівником проекту, ініціатор, замовник, власник, інвестор. Часто в проектах агропромислового комплексу замовником, власником та інвестор проекту виступає одна й та сама юридична особа. До стейкхолдерів зовнішнього середовища проекту відносяться конкуренти основних учасників проекту, органи влади, споживачі кінцевої продукції, населення, громадські групи та організації, постачальники та підрядники.

При управлінні стейкхолдерами слід пам'ятати, що на поведінку споживачів у сучасному світі впливає не лише якість та

ціна продукції, а й загальний імідж компанії, в тому числі - відповідальність в її поведінці по відношенню до партнерів, робочих, природного середовища і суспільства в цілому. Споживачі самі вирішують, що є для них істотним, а що ні, і самі визначають, які цінності мають для них домінуюче значення [34].

Проаналізувавши ментальність стейкхолдерів проекту, команда проекту зможе точніше сформулювати інтереси стейкхолдерів. Під інтересом стейкхолдерів слід розуміти бажану стейкхолдерами економічну, соціальну, психологічну, ресурсну та будь-яку іншу очікувану ними вигоду від проекту [13].

Вчасне реагування на інформацію, щодо інтересів та очікувань стейкхолдерів, навіть не озвучених ними та на перший погляд не помітних, допоможе попередити конфліктні ситуацію при реалізації проекту та зменшити ризики.

**Висновки.** Проекти аграрного комплексу є дуже важливими для суспільства та потребують приділення особливої уваги.

Успішність даних проектів залежить від багатьох факторів, одним з яких є відповідальне відношення менеджера проекту до управління стейкхолдерами проекту та ризиками пов'язаними з ними.

На етапі ідентифікації стейкхолдерів проекту, особливу увагу слід приділити різниці в культурі та ментальності стейкхолдерів проекту.

Для складання більш точної карти зацікавлених сторін проектів рекомендовано використовувати розроблену модель ментального простору стейкхолдерів проектів агропромислового комплексу. Використання такого інструментарію допоможе ефективно управляти стейкхолдерами, скоротити час проекту, а також зменшити витрати на ризики, які можуть бути спричинені непорозуміннями в спілкуванні із стейкхолдерами.

#### **Література:**

1. Denchyk O. R., Krol K. J. Method of integrated risk managements for agroindustrial projects. *Science and Education a New Dimension. Humanities and Social Sciences*. 2019. Issue: 205. VII (34). P. 25-29.
2. Круль К. Я. Ідентифікація ризиків стейкхолдерів проектів агропромислового комплексу. *Актуальні питання сучасної науки та практики* : матеріали науково-практичної конференції (15 листопада 2018 року, Київ). Київ : ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2018. С. 435-437.
3. Грабарь В. В., Самаков М. М. Анализ заинтересованных сторон проекта: методология, методика, инструменты. *ARS ADMINISTRANDI*. 2014. №2. С. 36-44.
4. Sisodia R., Wolfe D., Sheth J. N. *Firms of Endearment: How World-Class Companies Profit from Passion and Purpose*. FT Press, 2007 320 p.
5. AA1000 Stakeholder Engagement Standard (SES) 2015. AccountAbility, 2015.
6. Freeman R. E. *Strategic Management : A stakeholder Approach*. Boston, MA: Pitman, 1984. 276 p.
7. Белоусов К. Ю. Эволюция взглядов на роль управления заинтересованными сторонами в системе устойчивого развития компании: проблема идентификации стейкхолдеров. *Проблемы современной экономики*. 2013. № 4 (48). С. 418-422.
8. Петров М. А. Теория заинтересованных сторон: пути практического применения. *Вестник СПбГУ*. 2004. Сер. 8. Вып. 2 (№16). С. 51-68.
9. Mendelow A. Stakeholder Mapping. *Proceedings of the 2nd International Conference on Information Systems*. Cambridge : MA, 1991.
10. Краснокутская Н. С., Рышкова Я. С. Теория заинтересованных сторон: основные положения и сферы исследований. *Экономическая стратегия и перспективы развития сферы торговли и услуг*. 2014. Вып. 1. С. 96-104.
11. Мамонов К. А. Стейкхолдерно-ориентированный подход в управлении капиталом бренда строительных корпоративных предприятий : монография. Харьков : ХНУГХ, 2012. 249 с.
12. Данченко О. Б., Круль К. Я., Денчик О. Р. Управление зацікавленими сторонами в проектах агропромислового комплексу. *Управління проектами у розвитку суспільства* : тези доповідей XV міжнародної конференції. Київ : КНУБА, 2018. С. 79-81.
13. Рибак І. А., Азарова І. Б. Управление зацікавленими сторонами в проектному менеджменті : монографія. Одеса : ОДАБА, 2017. 145 с.
14. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). Sixth Edition. USA: PMI, 2017. 756 p.
15. A Guidebook of Program & Project Management for Enterprise Innovation. Japan: Project Management Association of Japan (PMAJ), 2017. P. 427.
16. ICB: IPMA Competence Baseline Version 3.0. Netherlands: IPMA, 2006. 200 p.
17. Круль К. Я., Данченко О. Б. Вплив ментальності стейкхолдерів на їхню поведінку в проектах. *Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку* : матеріали міжнародної конференції (21-22 листопада 2019 р., Київ). Київ : ВНЗ Університет економіки та права «КРОК», 2019. С. 269-270.
18. Гуревич А. Я. История в человеческом измерении (размышления медиевиста). *Новое Литературное обозрение*. 2005. № 75. С. 14-24.
19. Кондаков И. В. Архитектоника русской культуры. *Общественные науки и современность*. 1999. №1. С. 3-17.
20. Веренич О. В. Розробка та впровадження формалізованої моделі ментального простору оточуючого середовища проекту чи програми. *Східно-Європейський журнал передових технологій*. 2016. Т.2. № 3 (80). С.21-31.
21. Круль К. Я. Протиризикове управління зацікавленими сторонами проектів агропромислового комплексу. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*, 2019. № 55. С. 51-58.
22. Денчик О. Р., Круль К. Я. Управление возможностями в проектах агропромислового комплексу. *Управління проектами у розвитку суспільства*: тези доповідей XVI міжнародної конференції, 2019. С. 100-102.
23. Данченко О. Б., Коломицева О. В., Денчик О. Р., Круль К. Я. Метод управління можливостями та загрозами в проектах агропромислового комплексу. *Збірник наукових*

праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки, 2019. Вип. 54. С. 60-65.

24. Ферн Э. Дж., Либерзон В., МакГурти К. Б., Постма У. С., Вулф Н. С. Шесть шагов в будущее: как массовая индивидуализация меняет наш мир / пер. с англ. В. Либерзон, Д. Лобанов. Київ : ЛОГОС, 2003. 147 с.

25. LaFasto F., Larson C. When Teams Work Best: 6.000 Team Members and Leaders Tell What it Takes to Succeed. California : SAGE Publications, 2001. 256 p.

26. Maslow A. H. Motivation and Personality. New York : Harper and Row, 1970. 369 p.

27. Alderfer C. P. Existence, Relatedness and Growth: Human Needs in Organizational Settings. New York : The Free Press, 1972. 198 p.

28. Friedman A., Miles S. Stakeholders: Theory and Practice. Oxford : Oxford University Press, 2006. 335 p.

29. Gardner J. R., Rachlin R., Sweeny A. Handbook of Strategic Planning. New York : John Wiley & Sons, 1986. 752 p.

30. Mitchell R. K., Agle B. R., Sonnenfeld J. A. Who Matters to CEOs. An Investigation of Stakeholder Attributes and Salience, Corporate Performance and CEO Values. *Academy of Management Journal*. 1999. Vol. 42. № 5. P. 507-525.

31. Веренич О. В. Формалізована модель ментального простору проектного менеджера/команди проекту. *Управління розвитком складних систем*, 2015. № 24. С. 23-29.

32. Докинз Р. Эгоистичный ген : монография. Москва : Мир. 1993. 318 с.

33. Денчик О. Р., Бедрий Д. І., Савченко С. О. Аналіз ризиків проектів у агропромисловому комплексі. *Вісник ЧДТУ. Серія: Технічні науки*. 2017. № 1. С. 100-109.

34. Levy P. Collective Intelligence: Mankind's Emerging World in Cyberspace. Cambridge, MA : Perseus Books, 1997. P. 277.

#### References:

1. Denchyk, O. R. and Krol, K. J. (2019), "Method of integrated risk managements for agroindustrial projects. Science and Education a New Dimension", *Humanities and Social Sciences*, issue: 205, VII (34), pp. 25-29.

2. Krol, K. J. (2018), "Identification of risks of stakeholders of agro-industrial projects", *Aktualni pytannia suchasnoi nauky ta praktyky* [Current issues of modern science and practice], materialy naukovo-praktychnoi konferentsii [materials of the scientific-practical conference], KROK University, Kyiv, Ukraine, pp. 435-437.

3. Hrabar, V. V. and Samakov, M. M. (2014), "Analysis of project stakeholders: methodology, methodology, tools", *Ars administrandi*, №2, pp. 36-44.

4. Sisodia, R. Wolfe, D. and Sheth, J. N. (2007), *Firms of Endearment: How World-Class Companies Profit from Passion and Purpose*. FT Press, 320 p.

5. AA1000 Stakeholder Engagement Standard (SES) (2015), AccountAbility.

6. Freeman, R. E. (1984), *Strategic Management : A stakeholder Approach*, Boston, MA: Pitman, 276 p.

7. Belousov, K. Yu. (2013), "Evolution of views on the role of stakeholder management in the company's sustainable development system: the problem of identification of stakeholders", *Problemyi sovremennoy ekonomiki*, № 4 (48), pp. 418-422.

8. Petrov, M. A. (2004), "Stakeholder theory: ways of practical application", *Vestnik SpbGU*, part 8, vol. 2 (№16), pp. 51-68.

9. Mendelow, A. (1991), "Stakeholder Mapping", *Proceedings of the 2nd International Conference on Information Systems*. Cambridge : MA.

10. Krasnokutskaya, N. S. and Ryishkova, Ya. S. (2014), "Stakeholder Theory: Fundamentals and Research Areas", *Ekonomicheskaya strategiya i perspektivy razvitiya sferyi trgovli i uslug*, part 1, pp. 96-104.

11. Mamonov, K. A. (2012), *Steykholderno-orientirovannyiy podhod v upravlenii kapitalom brenda stroitelnykh korporativnykh predpriyatiy* [Stakeholder-oriented approach in capital management of the brand of construction corporate enterprises], KhNUHKh, Kharkiv, Ukraine, 249 p.

12. Danchenko, O. B. Krul, K. Ya. and Denchyk, O. R. (2018), "Management of stakeholders in agro-industrial projects", *Upravlinnia proektamy u rozvytku suspilstva* [Project management in the development of society], tezy dopovidei XV mizhnarodnoi konferentsii [abstracts of the XV International Conference], KNUBA, Kyiv, Ukraine, pp. 79-81.

13. Rybak, I. A. and Azarova, I. B. (2017), *Upravlinnia zatsikavlenymy storonamy v proektnomu menedzhmenti* [Stakeholder management in project management], ODABA, Odessa, Ukraine, 145 p.

14. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) (2017), Sixth Edition. USA: PMI, 756 p.

15. A Guidebook of Program & Project Management for Enterprise Innovation (2017), Japan: Project Management Association of Japan (PMAJ), p. 427.

16. ICB: IPMA Competence Baseline Version 3.0 (2006), Netherlands: IPMA, 200 p.

17. Krol, K. J. and Danchenko, O. B. (2019), "Influence of stakeholder mentality on their behavior in projects", *Derzhava, rehiony, pidpriemnytstvo: informatsiini, suspilno-pravovi, sotsialno-ekonomichni aspekty rozvytku* [State, regions, entrepreneurship: information, socio-legal, socio-economic aspects of development], materialy mizhnarodnoi konferentsii [materials of the international conference], KROK University, Kyiv, Ukraine, pp. 269-270.

18. Hurevych, A. Ya. (2005), "History in the human dimension (reflections of a medievalist)", *Novoe Literaturnoe obozrenie*, № 75, pp. 14-24.
19. Kondakov, I. V. (1999), "Architectonics of russian culture", *Obschestvennyie nauki i sovremennost*, №1, pp. 3-17.
20. Verenykh, O. V. (2016), "Development and implementation of a formalized model of the mental space of the project or program environment", *Skhidno-Yevropeiskiy zhurnal peredovykh tekhnolohii*, part 2, № 3 (80), pp. 21-31.
21. Krol, K. J. (2019), "Risk management of stakeholders in agro-industrial projects", *Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky*, № 55, pp. 51-58.
22. Denchyk, O. R. and Krol, K. J. (2019), "Opportunity management in agro-industrial projects", *Upravlinnia proektamy u rozvytku suspilstva* [Project management in the development of society], tezy dopovidei XVI mizhnarodnoi konferentsii [abstracts of the XVI International Conference], pp. 100-102.
23. Danchenko, O. B. Kolomytseva, O. V. Denchyk, O. R. and Krol, K. J. (2019), "Method of managing opportunities and threats in agro-industrial projects", *Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky*, № 54, pp. 60-65.
24. Fern, E. Dzh. Liberzon, V. MakGurti, K. B. Postma, U. S. and Vulf, N. S. (2003), *Shest shagov v budushee: kak massovaya individualizatsiya menyaet nash mir* [Six Steps to the Future: How Mass Individualization is Changing Our World], LOHOS, Kyiv, Ukraine, 147 p.
25. LaFasto, F. and Larson, C. (2001), *When Teams Work Best: 6.000 Team Members and Leaders Tell What it Takes to Succeed*, California : SAGE Publications, 256 p.
26. Maslow, A. H. (1970), *Motivation and Personality*, New York : Harper and Row, 369 p.
27. Alderfer, C. P. (1972), *Existence, Relatedness and Growth: Human Needs in Organizational Settings*, New York : The Free Press, 198 p.
28. Friedman, A. and Miles, S. (2006), *Stakeholders: Theory and Practice*, Oxford : Oxford University Press, 335 p.
29. Gardner, J. R. Rachlin, R. and Sweeny, A. (1986), *Handbook of Strategic Planning*, New York : John Wiley & Sons, 752 p.
30. Mitchell, R. K. Agle, B. R. and Sonnenfeld, J. A. (1999), "Who Matters to CEOs. An Investigation of Stakeholder Attributes and Saliency", *Corporate Performance and CEO Values. Academy of Management Journal*, vol. 42, № 5, pp. 507-525.
31. Verenykh, O. V. (2015), "A formalized model of the mental space of the project manager / project team", *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system*, № 24, pp. 23-29.
32. Dokinz, R. (1993), *Egoistichnyiy gen* [Selfish gene], Mir, Moscow, Russia, 318 p.
33. Denchyk, O. R. Bedrii, D. I. and Savchenko, S. O. (2017), "Risk analysis of projects in the agro-industrial complex", *Visnyk ChDTU. Seriya: Tekhnichni nauky*, № 1, pp. 100-109.
34. Levy, P. (1997), *Collective Intelligence: Mankind's Emerging World in Cyberspace*, Cambridge, MA : Perseus Books, 277 p.

**Стаття надійшла до редакції 14.09.2020 р.**

УДК 338.436(477)

DOI: 10.31732/2663-2209-2020-59-224-235

## ОРГАНІЗУВАННЯ МАЛОГО БІЗНЕСУ В АГРАРНІЙ СФЕРІ РЕГІОНУ

**Радченко А.А.<sup>1</sup>, Підвальна О.Г.<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> аспірант, ПрАТ ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом», м. Київ, вул. Фрометівська 8, 03039, Україна, e-mail: i4280777@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1010-9937>

<sup>2</sup> к.е.н., доцент, доцент кафедри аграрного менеджменту та маркетингу, Вінницький національний аграрний університет, м. Вінниця, вул. Сонячна, 3, 2100, Україна, e-mail: pog@vsau.vin.ua, ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-8779-5867>

## ORGANIZATION OF SMALL BUSINESS IN THE AGRICULTURAL SECTOR OF THE REGION

**Radchenko A. A.<sup>1</sup>, Pidvalna O. G.<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> postgraduate student, Private higher educational institution "Higher educational institution" "Interregional academy of personnel management", Kyiv, st. Frometivs'ka, 2, 03039, Ukraine, e-mail: i4280777@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1010-9937>

<sup>2</sup> Ph.D. (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Agrarian Management and Marketing, Vinnytsia National Agrarian University, Vinnytsia, st. Sonyachna 3, 2100, Ukraine, e-mail: pog@vsau.vin.ua, ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-8779-5867>

**Анотація.** Малий бізнес має суттєвий вплив на стабілізацію економічної ситуації регіонів. Мали підприємства та індивідуальні підприємці поряд з великими підприємствами беруть участь практично у всіх секторах економіки і вносять помітний внесок у виробництво товарів і послуг. Тому дослідження даного питання є актуальним та своєчасним. Метою статті є дослідження процесу організування малого бізнесу в аграрній сфері регіону. В роботі обґрунтовано визначну роль малого бізнесу в економіці. З нових позицій визначено поняття малого бізнесу в аграрній сфері. Досліджено історичний аспект поняття підприємництва. Визначено роль сільського господарства як складової агропромислового комплексу в становленні економіки регіону та країни вцілому. Доведено, що сільське господарство є одним із фундаментальних основ забезпечення економічної безпеки держави. Проаналізовано розвиток малого бізнесу в сьогоденні України. Досліджено проблеми та перспективи розвитку малого агробізнесу. Визначено доцільні напрямки державної підтримки малого бізнесу в агропромисловому комплексі України. Виокремлено та обґрунтовано перешкоди для ведення малого бізнесу аграрної сфери. Проаналізовано основні показники розвитку малого підприємництва. Обґрунтовано необхідність різкого збільшення кількості малого підприємництва в аграрному секторі економіки України. Доведено, що для подальшого розвитку дрібного виробництва та створення стабільного та конкурентного середовища в селі необхідно визначити пріоритети їх розвитку, а також подальшу підтримку з боку держави. Державна підтримка повинна бути спрямована на вирішення таких завдань: сприяння старту бізнесу; створення можливостей для трансформації малого та середнього бізнесу як основи конкурентного середовища та підвищення ефективності діяльності великих компаній; забезпечення конкурентоспроможності та динамічності підприємництва як одного з факторів економічного зростання.

**Ключові слова:** малий бізнес, регіональна економіка, агропромисловий комплекс, організування бізнесу, регіон, сільське господарство.

Формул: 0; рис.: 5, табл.: 4, бібл.: 12

**Annotation.** Small business has a significant impact on stabilizing the economic situation of the regions. Small enterprises and individual entrepreneurs, along with large enterprises, participate in almost all sectors of the economy and make a significant contribution to the production of goods and services. The global financial crisis, the unstable political situation, to some extent affected all sectors of the economy, declining incomes and, consequently, reduced demand for goods and services. Small businesses have to make great efforts to "stay afloat" and earn income from their activities. But it is not for nothing that small business is called the foundation of a large economy. Small enterprises are more mobile, have a relatively high turnover of capital, faster large enterprises adapt to modern conditions. The role of agriculture in the economy of a country or a particular region characterizes the structure of the economy and the level of its development. The role of agriculture in the economy can be assessed by such indicators as the share of agriculture in the total economically active population, the share of agriculture in the structure of GDP as a whole. These indicators are high in developing countries, where the number of people employed in agriculture is more than half of the working population. Agriculture there is characterized by extensive development, ie the volume of production increases due to the expansion of sown areas, increasing livestock, increasing the number of people employed in



*agriculture. The agrarian structure and territorial location of agricultural production were formed as a result of the division of labor by industry and territory. The weak dynamics of small business development in Ukraine was negatively affected by the financial crisis, the unstable political situation in the country and so on. For further development of small-scale production and creation of a stable and competitive environment in the village it is necessary to determine the priorities of their development, as well as further support from the state. State support should be aimed at solving the following tasks: facilitating the start of business; creating opportunities for the transformation of small and medium-sized businesses as the basis of a competitive environment and increasing the efficiency of large companies; ensuring the competitiveness and dynamism of entrepreneurship as one of the factors of economic growth.*

**Key words:** *small business, regional economy, agro - industrial complex, business organization, region, agriculture.*  
**Formulas:** 0; **fig.:** 5, **tabl.:** 4, **bibl.:** 12

**Постановка проблеми.** Малий бізнес має суттєвий вплив на стабілізацію економічної ситуації регіонів. Малі підприємства та індивідуальні підприємці поряд з великими підприємствами беруть участь практично у всіх секторах економіки і вносять помітний внесок у виробництво товарів і послуг. Світова фінансова криза, нестабільна політична ситуація, в тій чи іншій мірі відбилися на всіх сферах економіки, у населення знизилася доходи і, як наслідок, зменшився попит на товари і послуги. Малим підприємствам доводиться приймати великі зусилля, щоб «залишитися на плаву» і отримати доходи від своєї діяльності. Але не дарма малий бізнес називають фундаментом великої економіки. Малі підприємства мобільніші, мають порівняно високу оборотність капіталу, швидше великих підприємств пристосовуються до сучасних умов.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Поширене трактування бізнесу – це система ведення справи [1]. Існує два основних підходи до визначення економічного змісту терміну «бізнес»: 1) бізнес ототожнюється з діяльністю як такою, тобто з процесом, спрямованим на отримання доходів (прибутку) суб'єктами, що ініціювали таку діяльність (підприємець); 2) бізнес ототожнюється з об'єктивно існуючою системою, що володіє власною інфраструктурою. Стосовно до бізнесу інфраструктура розглядається як сукупність організаційно-правових форм, що опосередковують рух ділових відносин і які ув'язують ці відношення при всьому їх розмаїтті та різноsubj'єктності в одне ціле.

Перший підхід співвідноситься з визначенням, викладеним у монографії Д.

Стоунера і Е. Долатга [2]: «Бізнес – це діяльність на приватних підприємствах, які виробляють товари та послуги, що прагнуть до прибутку і конкурують один з одним... приватні фірми є основним джерелом робочих місць і засобом досягнення особистого успіху. І це одна з основних причин, по якій бізнес заслуговує того, щоб стати предметом вивчення». У той же час автори вказують, що «фірма – частина системи підприємництва, яка включає в себе постачальників, клієнтів і конкурентів. Тут же: «Можна погодитися, що бізнес – тяжка праця». Тобто бізнес – це вид діяльності, а підприємництво – це певна система.

Основи законодавчого забезпечення підприємництва в Україні було покладено ще за часів Радянського Союзу. Так, Законом СРСР «Об общих началах предпринимательства граждан в СССР» [3], який було прийнято у 1991 р. було забезпечено право громадян на прояв господарської ініціативи та підприємливості, «забезпечувався її державний захист і підтримка, регулювалися відносини підприємців з органами державного управління». Після чого законодавство у сфері бізнесу удосконалювалося але на сьогодні ще далеко від ідеального. Можна сказати, що підприємництво – це особливий вид економічної активності, де в якості раціональної розуміється діяльність людини, спрямована на отримання прибутку; ця діяльність ґрунтується на ініціативі, аналізі та інноваційній ідеї в умовах ризику і конкуренції.

Дане визначення відповідає і еволюційним поглядам вчених-економістів на підприємництво, які будують свої господарські теорії розвитку на базі тієї

епохи, в якій жили: М. де Ваттевіль (1575-1621) – меркантилізм, І. Т. Посошков (1652-1726) – протекціонізм, А. Сміт (1723-1790) – класична школа, В. Г. фон Тюнен (1783-1950) – попередник маржиналізму, Й. Шумпетер (1883-1950) – еволюційна теорія економічного розвитку, Ф. фон Хайєк (1899-1985) – неолібералізм, П. Друкер, Ст. Леонтьєв (1906-1999) – модернізм, Р. Нельсон, С. Уінтер, П. Хаунтт, С. Ребело, Р. Лринберг, А. Рубінштейн та ін. – постмодернізм [4-7; 8;9; 10].

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є дослідження процесу організування малого бізнесу в аграрній сфері регіону.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Роль сільського господарства в економіці країни або конкретного регіону характеризує структуру економіки і рівень її розвитку. Роль сільського господарства в економіці можна оцінити такими показниками, як частка ком в сільському господарстві в загальній чисельності економічно активного населення, частка сільського господарства в структурі ВВП в цілому. Зазначені показники мають високі значення в країнах, що розвиваються, де чисельність зайнятих в сільському господарстві становить більше половини працездатного населення. Сільське господарство там характеризується екстенсивним розвитком, тобто обсяг продукції збільшується за рахунок розширення посівних площ, збільшення числа зайнятих в сільському господарстві.

Розвинуте сільське господарство є одним з факторів безпеки країни, так як робить її менш залежною від інших країн.

Якщо провести аналіз наявних в Україні малих підприємств за галузевими ознаками, то можна спостерігати що більшість їх зосереджено в торгівлі та громадському харчуванні (94,9%), промисловості (86,2%), будівництві (95,6%) чи в сфері надання комунальних послуг (92,8%). В таблиці 1 подано дані, які у відсотках відображають кількість малих підприємств по відношенню до загальної кількості зареєстрованих

підприємств, ґрунтуючись на видах економічної діяльності.

Незважаючи на загальну позитивну динаміку розвитку малого бізнесу в сільському господарстві, його роль в економіці країни залишається незначною. Аналізуючи подані в таблиці 1 дані можна стверджувати, що в сільському господарстві сконцентровано найменшу кількість зареєстрованих дрібних підприємств. Така ситуація обумовлена доволі низьким рівнем державного фінансування аграрного сектору та з небажанням банків кредитувати малі сільськогосподарські підприємства внаслідок високих ризиків неповернення кредитів. На сьогоднішній день, малі сільськогосподарські підприємства складають лише 4% від загальної кількості малих підприємств України, і на їх частку припадає лише 8,5% обсягу реалізованої продукції сільськогосподарських організацій. За результатами національного опитування малих та середніх підприємств досліджень Інститутом економічних досліджень та політичних консультацій USAID було виявлено, що основними перешкодами розвитку бізнесу у 2018 році є низький попит та нестабільна політична ситуація (рис.1).

Українські підприємства потерпають від складної системи регулятивних норм і надмірних податків. Незважаючи на зменшення гостроти проблеми отримання вчасно повної інформації щодо відкриття підприємства малого бізнесу в останні роки (в цій галузі функціонує багато консалтингових фірм та агентств, консультації надаються державними органами реєстрації бізнесу, інформація з офіційних сайтів Інтернету і т. ін.) процедура залишається складною. Основним недоліком процесу реєстрації суб'єкта підприємницької діяльності в Україні є значні витрати часу, коштів і зусиль, тому ця операція наразі залишається трудомісткою, містить багато перешкод, особливо у порівнянні з тим, як це відбувається в економічно розвинених країнах [12]. Наведені перешкоди

підприємницької діяльності мають бути враховані при розробці заходів державної підтримки та стимулювання розвитку малого бізнесу за усіма видами господарювання.

Таблиця 1

**Кількість малих підприємств за видами економічної діяльності\***  
(у відсотках до загальної кількості підприємств)

|   | 2017        | 2018        | 2019        |
|---|-------------|-------------|-------------|
| <b>Усього</b>   | <b>92,7</b> | <b>93,7</b> | <b>92,9</b> |
| у тому числі  |             |             |             |
| сільське господарство, мисливство, лісове господарство                              | 78,9        | 80,6        | 79          |
| промисловість   | 85,7        | 87,4        | 86,2        |
| будівництво   | 93,6        | 95,5        | 95,6        |
| торгівля; ремонт автомобілів, побутових виробів та предметів особистого вжитку      | 95,1        | 95,9        | 94,9        |
| торгівля автомобілями та мотоциклами, їх технічне обслуговування та ремонт          | 93,5        | 94,9        | 94          |
| оптова торгівля і посередництво в оптовій торгівлі                                  | 95,3        | 96,1        | 95          |
| роздрібна торгівля; ремонт побутових виробів та предметів особистого вжитку         | 94,8        | 95,5        | 94,9        |
| діяльність готелів та ресторанів  | 95,2        | 95,7        | 95,3        |
| діяльність транспорту та зв'язку  | 91,9        | 92,5        | 91,9        |
| фінансова діяльність  | 92,7        | 94,2        | 93,2        |
| операції з нерухомим майном, оренда, інжиніринг та надання послуг підприємцям       | 96,2        | 95,7        | 96,3        |
| освіта  | 94,5        | 95          | 95,2        |
| охорона здоров'я та надання соціальної допомоги                                     | 93,8        | 94,2        | 93,5        |
| надання комунальних та індивідуальних послуг; діяльність у сфері культури та спорту | 92,5        | 93,5        | 92,8        |

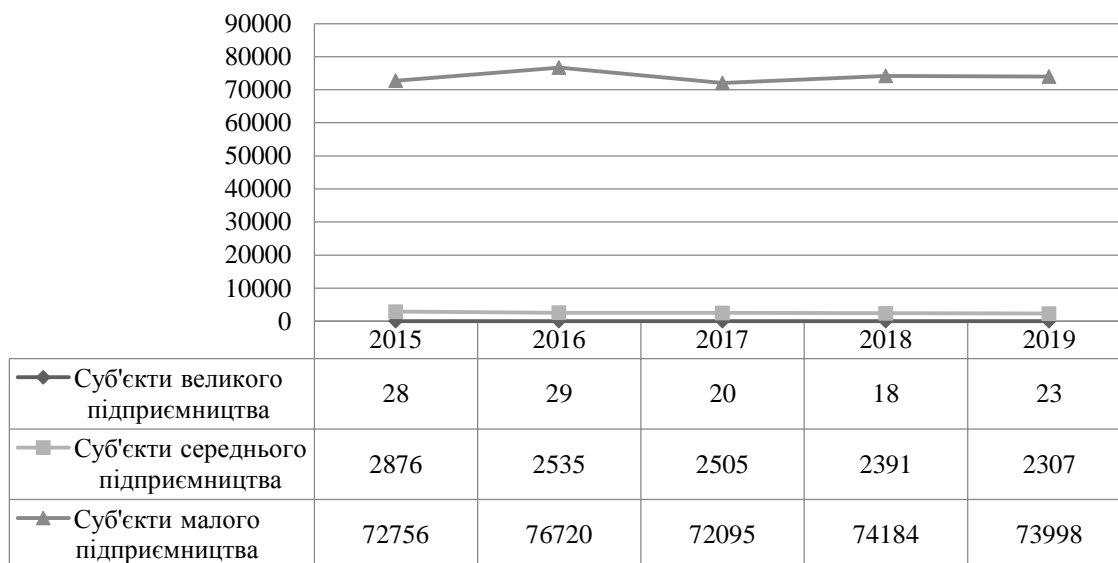
*Джерело: складено автором на основі [11]*



**Рис. 1. Перешкоди для розвитку малого та середнього бізнесу у 2018 році**

За 2015-2019 роки розвиток українських малих підприємств, незважаючи на деяку допомогу малому бізнесу, здійснювалося повільними темпами. На динаміку розвитку малого бізнесу на території України негативний вплив зробила фінансова криза, нестабільна політична

ситуація в країні. Загальна кількість суб'єктів малого підприємництва в аграрному секторі в Україні на початок 2019 року становила 73998 одиниць, що на 1,7 % більше у порівнянні з відповідним показником 2015 року (рис. 2).



**Рис.2. Кількість суб'єктів підприємництва за їх розмірами у аграрному секторі України**

Протягом зазначеного періоду слід відмітити незначну динаміку утворення малих підприємств, проте серед усіх підприємств випереджаюче кількісне зростання є характерним саме для малих підприємств (порівняно із середніми та великими). Так у загальній структурі підприємств у галузі сільського господарства, мисливства та лісового господарства вагома частка припадає на суб'єктів малого підприємництва – 96,9 %

Беручи до уваги показники діяльності суб'єктів малого підприємництва аграрної галузі можна сказати, що розвиток малих аграрних підприємств позитивно впливає на вирішення проблем зайнятості та підвищенні доходів населення, сприяє активізації ділової активності в аграрному секторі і цим самим веде до розбудови цього сектору економіки в країні.

У 2019 р. в Україні було зареєстровано 73998 підприємств малого бізнесу в сільському господарстві. Дослідження розвитку вітчизняних підприємств малого бізнесу свідчить, що за період 2011-2019 рр. їх загальна кількість мала різну динаміку, найбільша їх кількість зареєстрована у саме у 2011 році, далі відбувалося поступове зменшення. Разом з тим кількість найманих працівників а підприємствах малого бізнесу у 2011-2019 рр. мала позитивну динаміку, значне зменшення було у 2016 році, проте до

2019 року цей показник зростав. У 2019 р. обсяг виробленої продукції цих підприємств становив 240049,4 млн. грн., що на 27% більше ніж у 2012 році.

В Україні становлення і розвиток підприємництва обумовлюється високим рівнем регіональної диференціації.

В Україні в останні роки сформувалися лідери – регіони, які займають провідне становище в середовищі малого бізнесу в сільському господарстві. На нашу думку найбільш яскравими показниками, що відображають рівень розвитку малого підприємництва в регіоні, є такі кількісні та якісні показники: число малих підприємств, середньооблікова чисельність працівників, обсяги виробництва продукції і інвестицій в розрахунку на одне мале підприємство.

Аналізуючи дані таблиці можемо зробити висновок, що в рамках регіонів України спостерігається нерівномірний розподіл малих сільськогосподарських підприємств. Так найбільша кількість малих підприємств зосереджена Одеській, Дніпропетровській, Миколаївській, Кіровоградській, Запорізькій, Вінницькій областях. Найменша кількість малих підприємств аграрного сектору Івано-Франківському, Чернівецькому та Рівненському регіонах.

Таблиця 2

**Основні показники розвитку суб'єктів малого підприємництва аграрного сектору України\***

| Показник   | Рік     |         |          |          |          |          |          |
|--|---------|---------|----------|----------|----------|----------|----------|
|  | 2011    | 2014    | 2015     | 2016     | 2017     | 2018     | 2019     |
| Кількість суб'єктів малого підприємництва, од.         | 76863   | 68105   | 72756    | 76720    | 72095    | 74184    | 73998    |
| Кількість найманих працівників, тис. осіб              | 190,0   | 220,66  | 234,92   | 187,7    | 201,2    | 210,5    | 207,5    |
| Обсяг реалізованої продукції у діючих цінах, млн. грн. | 26273,5 | 53700,0 | 71245,9  | 127521,2 | 155032,7 | 190597,5 | 213317,7 |
| Обсяг виробленої продукції, млн.грн.                   |         | 64826,5 | 100591,2 | 134674,2 | 171574,0 | 208472,0 | 240049,4 |

*Джерело: складено автором на основі [11]*

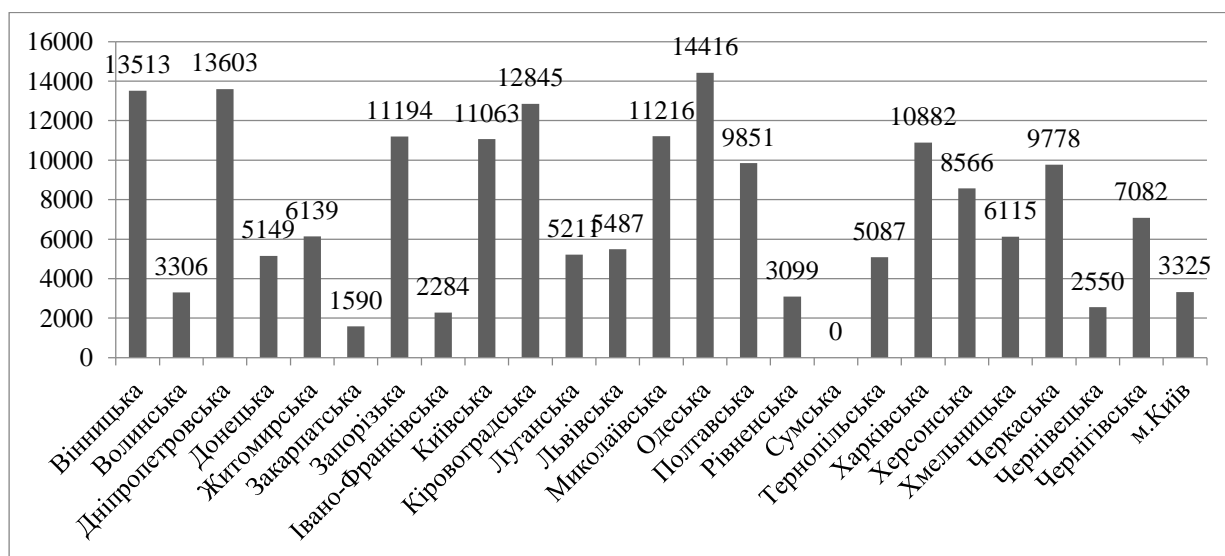
Таблиця 3

**Основні показники діяльності суб'єктів малого підприємництва в аграрному секторі по регіонам України за 2018 рік (од.)\***

| Регіон            | Кількість суб'єктів малого підприємництва, од | Кількість найманих працівників, осіб | Обсяг реалізованої продукції, тис. грн |
|-------------------|---|--------------------------------------|--|
| Вінницька         | 2713  | 13513                                | 14350143,0                             |
| Волинська         | 955   | 3306                                 | 3555908,6                              |
| Дніпропетровська  | 4094  | 13603                                | 14480794,7                             |
| Донецька          | 1272  | 5149                                 | 3504,4 млн                             |
| Житомирська       | 1245  | 6139                                 | 7496099,3                              |
| Закарпатська      | 973   | 1590                                 | 716654,8                               |
| Запорізька        | 2747  | 11194                                | 8661272,3                              |
| Івано-Франківська | 885   | 2284                                 | 2100524,3                              |
| Київська          | 2456  | 11063                                | 13426819,3                             |
| Кіровоградська    | 3327  | 12845                                | 14309843,8                             |
| Луганська         | 1017  | 5211                                 | 5008709,9                              |
| Львівська         | 1345  | 5487                                 | 7009582,8                              |
| Миколаївська      | 3843  | 11216                                | 12813302,5                             |
| Одеська           | 4443  | 14416                                | 13025826,5                             |
| Полтавська        | 2582  | 9851                                 | 10228816,0                             |
| Рівненська        | 716   | 3099                                 | 2945329,0                              |
| Сумська           | 1116  | ... <sup>1</sup>                     | ... <sup>1</sup>                       |
| Тернопільська     | 1029  | 5087                                 | 6238967,1                              |
| Харківська        | 2090  | 10882                                | 13564195,2                             |
| Херсонська        | 2489  | 8566                                 | 8716965,6                              |
| Хмельницька       | 1630  | 6115                                 | 6898561,9                              |
| Черкаська         | 2129  | 9778                                 | 9243874,3                              |
| Чернівецька       | 746   | 2550                                 | 1901574,0                              |
| Чернігівська      | 1256  | 7082                                 | 8819988,7                              |
| м.Київ            | 908   | 3325                                 | 4172479,8                              |

<sup>1</sup> Дані не оприлюднюються з метою забезпечення виконання вимог Закону України «Про державну статистику» щодо конфіденційності статистичної інформації.

*Джерело: складено автором на основі [11]*

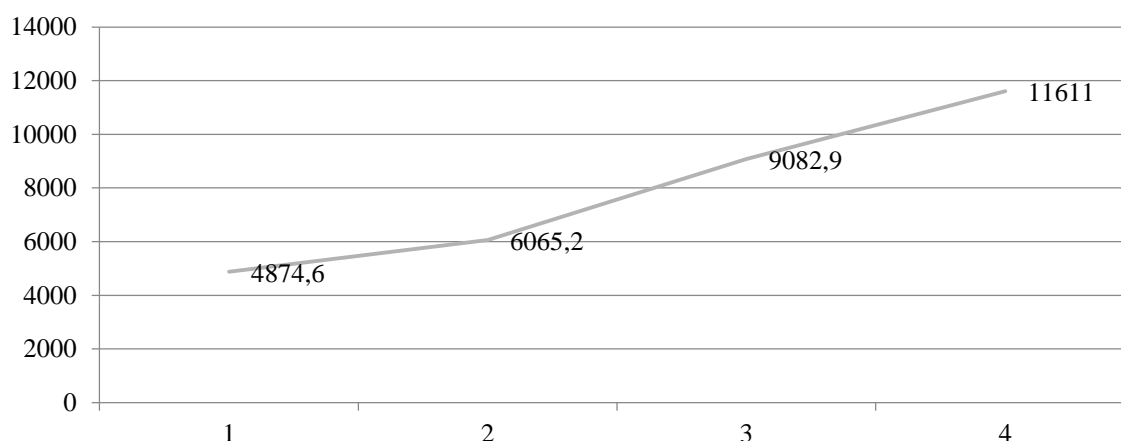


**Рис. 3 Кількість найманих працівників малого підприємництва в сільському господарстві в 2018 році, осіб**

В аграрній сфері України типовою є ситуація наявності суттєвих регіональних диспропорцій у сфері зайнятості на малих підприємствах. Так, у 2019 р. найбільше працівників було зайнято на малих агропідприємствах у Одеській (14416 осіб), Дніпропетровській (13603 осіб), Вінницькій (13513 осіб), Кіровоградській (12845 осіб) областях. Найменше – у Закарпатській (1590 осіб), Івано-Франківській (22284 осіб), Чернівецькій (2550 осіб) областях.

Незадовільні умови праці та низький рівень заробітної плати обумовлюють

погіршення стану зайнятості на малих підприємствах агропромислового сектору економіки. Однак за період 2015-2019 рр. все ж спостерігаються певні покращення у економічному становищі працівників цієї сфери (рис. 4). Гарна врожайність та підвищення вартості сільськогосподарської продукції на продовольчих ринках позитивно віддзеркалюється на оплаті праці робітників аграрної сфери. Водночас її рівень залишається недостатнім для забезпечення ефективного розвитку аграрного сектору підприємництва.



**Рис.4. Витрати на оплату праці працівників сільського господарства 2014-2018 рр., млн. грн.**

Основною формою власних фінансових засобів сільськогосподарських підприємств є прибуток підприємств (табл. 3).

Чистий прибуток від діяльності підприємств у 2018 р. склав 78 457,7 млн. грн., що на 61 204,1 млн. грн. більше, ніж у 2011р. При цьому за січень-вересень 2019 р. фінансовий результат діяльності склав 437,6 млн. грн., при цьому 89,0% підприємств спрацювали прибутково та отримали 703,0 млн грн. прибутку, а 11% отримали збиток 265,4 млн. грн., що є найкращим результатом по всіх галузях народного господарства.

До основних причин збитковості аграрних підприємств можна віднести перш за все низьку платоспроможність населення, що не дає змогу підтримувати необхідний рівень попиту на продовольчі товари.

Аналізуючи рівень рентабельності операційної діяльності, можемо сказати, що найбільш вдалим роком був 2016 р., коли цей показник досяг рекордної величини у 41,7%. При цьому найбільший рівень показали великі підприємства, що

мали такі показники: 54,3% рентабельності операційної діяльності, 45,4% рентабельності всієї діяльності. У 2018р. порівняно з 2011 р. рівень рентабельності зменшився на 0,5 п. в. Максимальний темп зростання чистого прибутку спостерігався у 2010 р., становлячи 227,8%, а з 2012 р. темпи зростання прибутку мають тенденцію до постійного зниження.

Організація фінансового забезпечення діяльності підприємств аграрної сфери реалізується в таких формах, як використання власних ресурсів, використання кредитних ресурсів, бюджетне фінансування на безповоротній основі.

Аналізуючи структуру джерел фінансового забезпечення агропромислового сектору України у 2012-2019 рр., можемо сказати, що загалом у питомій вазі показників залишається стійка тенденція до зміни довгострокових зобов'язань та забезпечення з 14,3% у 2012 р. до 6,5% у 2019 р., збільшення поточних зобов'язань та забезпечення з 31,5% у 2010 р. до 45,7% у 2019 р. (табл. 4).

Таблиця 4

**Структура джерел фінансового забезпечення агропромислового сектору України у 2012-2019 рр., %\***

| № | Показник                         | 2012 р. | 2017 р. | 2019 р. | 2019 р. до 2012 р. (+/-) |
|---|----------------------------------|---------|---------|---------|--------------------------|
| 1 | Власний капітал                  | 52,9    | 40,14   | 47,9    | -5,1                     |
| 2 | Зареєстрований капітал           | 12,4    | 4,8     | 5,1     | -7,3                     |
| 3 | Додатковий капітал               | 14,0    | 5,2     | 5,9     | -8,1                     |
| 4 | Резервний капітал                | 4,4     | 2,7     | 3,1     | -1,3                     |
| 5 | Нерозподілений прибуток          | 20,7    | 27,0    | 33,3    | 12,6                     |
| 6 | Неоплачений та вилучений капітал | 1,4     | 0,5     | 0,5     | -0,9                     |

Джерело: складено автором на основі [11]

Власний капітал аграрних підприємств зменшився з 52,9% до 47,9%, хоча в грошовому виразі відбулося його збільшення приблизно в 4 рази, як і загалом по всіх джерел фінансування.

Перспективним інструментом внутрішнього фінансування аграрних підприємств на цьому етапі може бути

збільшення власного капіталу за рахунок залучення інвестицій, але залучення іноземних інвестицій потребує від аграрних підприємств виконання додаткових вимог, а саме висновків міжнародного аудиту за декілька років, дотримання внутрішніх стандартів звітності, проведення бюджетування та

прогнозування, місця в рейтингах міжнародних агентств, відповідального менеджменту, прозорості та передбачуваності.

Проведений аналіз діяльності сільськогосподарських підприємств та їх фінансового забезпечення показав, що сьогодні без його ефективного розвитку неможливий розвиток аграрної сфери загалом. В сучасних умовах аграрні підприємства для своєї прибуткової діяльності повинні використовувати раціональні підходи до свого фінансового забезпечення. Подальші дослідження ми пов'яжемо з розробленням механізмів покращення фінансового забезпечення підприємств аграрної сфери.

За прогнозами науковців Інституту аграрної економіки, виробництво валової продукції рослинництва 2025 року може збільшитися на 24,0% – до 220,4 млрд грн. Для цього середньорічні темпи приросту обсягів виробництва мають бути на рівні 2,0%.

При середньорічних темпах приросту 2,4% обсяги валового виробництва продукції тваринництва у 2025 році прогноуються на рівні 95,7 млрд грн. Це на 29,7% перевищить результати 2014 року.

Необхідною умовою реалізації цього прогнозу є вдосконалення економічних відносин сільського господарства зі сферою переробки сільськогосподарської продукції через формування цін на продукцію. Ці ціни мають відшкодувати витрати сільського господарства і забезпечувати норму прибутку в розмірі 14% на авансований у виробництво капітал, включаючи вартість землі, підсумував Віктор Месель-Веселяк.

Для забезпечення визначених стратегічних до 2025 року обсягів виробництва сільськогосподарської продукції та підвищення його ефективності необхідно вирішити ряд важливих проблем, зокрема, удосконалити економічний механізм господарювання: ціни, податки, кредитування, дотаційну політику, міжгалузеві економічні зв'язки,

щоб усі галузі й сфери діяльності в економіці країни мали однакові економічні умови для відтворення виробництва, тобто на вкладений у виробництво рівновеликий капітал з урахуванням терміну його обороту одержувати рівновеликі прибутки.

З огляду на економічні умови, що склалися в нашій державі, важливим напрямом є формування ринкового обігу земель, за якого має бути включення їх в економічний оборот на основі визначення вартості землі капіталом, який нарівні з іншими засобами виробництва став прибутковоутворювальним фактором. Це дасть змогу мати кошти для підвищення орендної плати, здійснення заходів з охорони земель.

Крім того, сьогодні сільське господарство – майже єдина галузь в Україні, що демонструє стабільне зростання, незважаючи на складну соціально-економічну ситуацію. За останні роки ця галузь стала практично основним експортером та головним джерелом надходжень іноземної валюти в країну. Незважаючи на певні успіхи, аграрна галузь вимагає проведення систематичних реформ. Насамперед це стосується переходу на стандарти ЄС, що дасть змогу збільшити обсяги експорту.

Аналіз регіонального розподілу показників розвитку малого підприємництва в аграрній сфері (рис. 5) показав, що станом на 2018 рік найкращі результати цього виду економічної діяльності були характерними для Кіровоградської та Миколаївської областей.

У аграрному виробництві цих регіонів працювала досить велика кількість малих підприємств, які склали 35-43% від загальної кількості суб'єктів малого підприємництва відповідних регіонів. Звертає на себе увагу також порівняно висока продуктивність праці на малих підприємствах аграрної сфери Кіровоградської та Миколаївської областей, що коливається у межах 1100-1200 тис. грн. на 1 найманого працівника.





**Рис. 5. Регіональний розподіл показників розвитку малого підприємництва в аграрній сфері України у 2018 році**

Непропорційно низькі показники розвитку малого бізнесу в аграрній сфері характерні для Донецької та Луганської областей, що пояснюється воєнно-політичними проблемами та відсутністю даних із частини їх території.

Загалом у регіональному розподілі проаналізованих показників помітною є закономірність щодо зниження їх значень у напрямку від центральних регіонів на захід і на схід. Водночас найвища продуктивність праці характерна для малих підприємств аграрної сфери північних і західних регіонів, а також Харківської області.

Що стосується купівлі-продажу земельних ділянок, земельних паїв, то її запровадження у сучасних умовах неминуче матиме спекулятивно-тінювий характер, що призведе до швидкого обезземелення більшості селян, які становлять основну частину потенційних продавців земель. Одержані селянами кошти від продажу землі призведуть до небаченої інфляції й знеціняться і швидко

використаються. Як наслідок, земля залишиться у покупця, а виторг від її продажу у селянина “з’їсть» інфляція. Тому є великий сумнів у тому, що селянин, який продав свою земельну ділянку, зможе коли-небудь придбати іншу земельну ділянку. Крім того, значна частина коштів сільськогосподарських підприємств буде спрямована на купівлю землі, а не на розвиток виробництва, що призведе до їх занепаду. До того ж, вилучені орендодавцями земельні паї для їх продажу спонукатимуть до розформування цих господарств. Такого допускати не можна. Тому за нинішньої економічної ситуації запровадження купівлі-продажу земельних ділянок, за винятком тих, які надані для ведення особистого селянського господарства до 2-х гектарів, є передчасним.

**Висновки.** Отже, можемо стверджувати що аграрна структура та територіальне розміщення аграрного виробництва сформувалися в результаті поділу праці за галузевою і територіальною ознакою. В

цій структурі малі аграрні підприємства складають лише 4% від загальної кількості малих підприємств України, і на їх частку припадає лише 8,5% обсягу реалізованої продукції сільськогосподарських організацій. На слабку динаміку розвитку малого бізнесу на території України негативно вплинули фінансова криза, нестабільна політична ситуація в країні тощо. Загальна кількість суб'єктів малого підприємництва в аграрному секторі в Україні на початок 2019 року становила 73998 одиниць, що тільки на 1,7 % більше у порівнянні з відповідним показником 2015 року.

Для подальшого розвитку дрібнотоварного виробництва і створення стійкого і конкурентоспроможного середовища в селі потрібне визначення пріоритетів їх розвитку, а також подальша підтримка з боку держави. Державна підтримка повинна бути спрямована на вирішення таких завдань: полегшення старту підприємницької діяльності; створення можливостей для трансформації малого бізнесу в середній, як основи конкурентного середовища і зростання ефективності великих компаній; забезпечення конкурентоспроможності та динамічності підприємництва як одного з чинників росту економіки.

#### **Література:**

1. Большой экономический словарь / под. ред. А. Н. Азрилияна. Москва : Институт новой экономики, 1997. 684 с.
2. Питання Міністерства економічного розвитку і торгівлі: Постанова КМУ від 20.08.2014 № 459. База даних «Законодавство України». Верховна Рада України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/459-2014-%D0%BF>
3. Об общих началах предпринимательства граждан в СРСР: Закон СРСР від 02.04.1991р. № 2079-1. URL: <http://zaki.ru/pagesnew.php?id=1649>.
4. Коляденко Д.Л., Ускова Л.В. Державна інвестиційна політика підтримки малого підприємництва в АПК. *Модернізація політики та управління в Німеччині та Україні в контексті євроінтеграції*: матеріали V Міжнар. наук.-практ. конференції, 12-14 липня 2017 р. Черкаси : ЧДТУ, 2017. С. 53-55.
5. Кривенко Л. В. Ключевые детерминанты повышения конкурентоспособности малого и среднего бизнеса. *Міжнародні банківські*

*конкуренції: теорія і практика* : зб. доповідей конференції. Суми : УАБС НБУ, 2016. С. 6-8.

6. Кривенко Л. В. Стратегічні пріоритети підвищення конкурентоспроможності малого бізнесу в Україні. *Економіка: проблеми теорії та практики*, 2016. С. 136-145.

7. Калетнік Г. М., Мазур А. Г., Кубай О. Г. Державне регулювання економіки: навчальний посібник. Київ : Хай-Тек Прес, 2011. 428 с.

8. Малік М. Й., Шпикуляк О. Г. Розвиток аграрного підприємництва в умовах інституціональних трансформацій. *Економіка АПК*, 2017 № 2. С.2-16.

9. Маслак Н. Банки та АПК України: співпраця триває! *Пропозиція*, 2017. № 5. С. 154–160.

10. Митний кодекс України: Закон України від 13.03.2012 № 4495-VI. База даних «Законодавство України». Верховна Рада України. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/4495-17>.

11. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

12. Гудзь О. Є., Сомик А. В. Державна програма фінансової підтримки підприємств АПК через механізм здешевлення кредитів. *Економіка АПК*. 2016. № 11. С. 54-63.

#### **References:**

1. Big Dictionary of Economics (1997), Moscow, Russia, 684 p.
2. Cabinet of Ministers of Ukraine (2014), “Questions of the Ministry of Economic Development and Trade”, from 20.08.2014 № 459, retrieved from : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/459-2014-%D0%BF>.
3. The law of USSR (1991), “On the general principles of entrepreneurship of citizens in the SRSR”, from 02.04.1991р. № 2079-1, retrieved from : <http://zaki.ru/pagesnew.php?id=1649>.
4. Kolyadenko, D. L. and Uskova, L. V. (2017), “State investment policy to support small business in agriculture”, *Modernizatsiia polityky ta upravlinnia v Nimechchyni ta Ukraini v konteksti yevrointehratsii* [Modernization of policy and governance in Germany and Ukraine in the context of European integration], materialy V Mizhnar. nauk.-prakt. Konferentsii [materials V International. scientific-practical conferences], ChDTU, Cherkasy, Ukraine, pp. 53-55.
5. Kryvenko, L.V. (2016), “Key determinants of increasing the competitiveness of small and medium-sized businesses”, *Mizhnarodni bankivski konkurentsii: teoriia i praktyka* [International banking competition: theory and practice], zbirnyk dopovidei konferentsii [collection of conference reports], UABS NBU, Sumy, Ukraine, p. 6-8.
6. Kryvenko, L.V. (2016), “Strategic priorities for increasing the competitiveness of small business in Ukraine”, *Ekonomika: problemy teorii ta praktyky*, pp. 136-145.
7. Kaletnik, H.M. Mazur, A.H. and Kubay O.H. (2011), *Derzhavne rehulyuvannya ekonomiky* [State

regulation of economy], Khay-Tek Pres, Kyiv, Ukraine, 428 p.

8. Malik, M.Y. and Shpykulyak, O.H. (2017), “Development of agrarian entrepreneurship in the conditions of institutional transformations”, *Ekonomika APK*, №2, pp. 2-16.

9. Maslak, N. (2017), “Banks and agro-industrial complex of Ukraine: cooperation continues!”, *Propozytsiya*, № 5, pp. 154-160.

10. The Verkhovna Rada of Ukraine (2012), The Law of Ukraine “Customs Code of Ukraine”, from 13.03.2012 № 4495-VI, retrieved from : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/4495-17>.

11. The official site of State Statistics Service of Ukraine (2020), retrieved from : <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

12. Gudz, O.Ye. and Somyk, A.V. (2016), “State program of financial support of agro-industrial enterprises through the mechanism of cheaper loans”, *Ekonomika APK*, № 11, pp. 54-63.

**Стаття надійшла до редакції 08.10.2020 р.**

## **Розділ 8. Економічна безпека держави та суб'єктів господарської діяльності**

УДК 351:343.326

DOI: 10.31732/2663-2209-2020-59-236-242

### **ФІНАНСУВАННЯ ТЕРОРИЗМУ: НОВІ ВИКЛИКИ ТА ЗАГРОЗИ ДЕРЖАВНИЙ БЕЗПЕЦІ, НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**

**Грабчук О.В.<sup>1</sup>, Супрунова І.В.<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> асистент кафедри права та правоохоронної діяльності, Державний університет «Житомирська політехніка», м. Житомир, вул. Чуднівська, 103, 10005, Україна, тел.: (067)-994-23-34, e-mail: crimcase08@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8066-6547>

<sup>2</sup> к.е.н., доцент, доцент кафедри економічної безпеки, публічного управління та адміністрування, Державний університет «Житомирська політехніка», м. Житомир, вул. Чуднівська, 103, 10005, Україна, тел.: (067)-708-33-21, e-mail: suprunova13s@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5484-6421>

### **TERRORISM FINANCING: NEW CHALLENGES AND THREATS TO STATE SECURITY, DIRECTIONS FOR IMPROVING PUBLIC ADMINISTRATION**

**Hrabchuk O.<sup>1</sup>, Suprunova I.<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> assistant professor of law and law enforcement activities department, State University «Zhytomyr Polytechnic», Zhytomyr, st. Chudnivska, 103, 10005, Ukraine, tel.: (067)-994-23-34, e-mail: crimcase08@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8066-6547>

<sup>2</sup> Ph.D. (Economics), associate professor, associate professor of economic security, public administration and management department, State University «Zhytomyr Polytechnic», Zhytomyr, st. Chudnivska, 103, 10005, Ukraine, tel.: (067)-708-33-21, e-mail: suprunova13s@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5484-6421>

**Анотація.** Під впливом сучасних інформаційно-комп'ютерних технологій розширюються способи фінансування тероризму. Встановлено, що для розробки дієвих заходів та інструментів виявлення нових загроз необхідне ґрунтовне вивчення таких схем та способів. Метою дослідження є розкриття особливостей DarkNet, криптовалюти та їх впливу на державну безпеку, що стане основою для удосконалення державного управління протидією фінансуванню тероризму. В статті розкрито напрями використання DarkNet для терористичних цілей. Особливу увагу приділено фінансуванню тероризму через DarkNet з використанням в якості платіжного засобу криптовалюти. Охарактеризовано криптовалюту та її переваги з двох сторін – як сучасний платіжний засіб (відсутність комісії за здійснення переказів між країнами; обмежений обсяг випуску; доступність в будь-який момент часу) та як інструмент відмивання грошей, джерело фінансування тероризму (відсутність регулювання емісії; анонімність; недостатній рівень безпеки збереження; складність контролю переказів). Враховуючи наведені переваги та їх вплив на економіку, держава визначає статус криптовалюти на своїй території. Наведені приклади використання криптовалюти в світі з метою фінансування тероризму. Встановлено, що для України, як лідера в світі за використанням цифрової валюти, необхідне чітке закріплення її правового статусу та встановлення обмежувальних правових норм для протидії несприятливим явищам. Це дозволить врегулювати її використання в господарській діяльності та створить умови для боротьби правоохоронних органів із залученням цифрових валют в злочинній діяльності. Обґрунтована нагальна потреба у розробці нових методів та заходів для відстеження та аналізу використання терористами DarkNet. Частина заходів повинна бути пов'язана з пошуком програмного забезпечення, що дозволить покращити каталогізацію глибоких веб-сайтів.

**Ключові слова:** державне управління; фінансування тероризму; крипто валюта; цифрова валюта; DarkNet. Формули: 0; рис.: 2; табл.: 0; бібл.: 10.

**Annotation.** Modern information and computer technologies are expanding the ways of financing terrorism. It is established that the development of effective measures and means of identifying new threats requires a careful study of such schemes and methods. The aim of the study is to reveal the features of DarkNet, cryptocurrencies and their impact on national security, which will be the basis for improving public administration in the fight against terrorist financing.

*The article reveals the directions of using DarkNet for terrorist purposes. Particular attention is paid to the financing of terrorism through DarkNet using cryptocurrency as a means of payment. Cryptocurrency and its benefits are described in two ways - as a modern means of payment (no commission for transfers between countries; limited issue; availability at any time) and as a tool for money laundering, a source of terrorist financing (lack of regulation; anonymity; insufficient security). storage, the complexity of transmission management). Given the above advantages and their impact on the economy, the state determines the status of cryptocurrency in its territory. Examples of the use of cryptocurrency in the world to finance terrorism are given. It is established that Ukraine, as a world leader in the use of digital currency, needs a clear consolidation of its legal status and the establishment of restrictive legal norms to combat adverse events. This will regulate its use in economic activities and create conditions for law enforcement agencies to combat the involvement of digital currencies in criminal activities. There is an urgent need to develop new methods and measures to track and analyze the use of DarkNet by terrorists. Some activities need to be related to finding software that will improve the cataloging of deep websites.*

**Key words:** public administration; terrorist financing; cryptocurrency; digital currency; DarkNet.  
**Formulas:** 0; **fig.:** 2; **tabl.:** 0; **bibl.:** 10.

**Постановка проблеми.** Боротьба з тероризмом як в Україні, так і в більшості країн світу, не втрачає своєї актуальності. Її важливим напрямом є протидія фінансуванню, яке є підґрунтям для виникнення та продовження функціонування явища тероризму. Дослідження даного питання проводиться не один рік, вагомими є розробки науковців та дії різноманітних установ і органів як на міжнародному, так і на державному рівнях.

Проте слід враховувати той факт, що існуюча на сучасному етапі достатньо велика кількість способів фінансування тероризму під впливом розвитку інформаційно-комп'ютерних технологій постійно розширюється та удосконалюється. Поряд із традиційними способами з'являються нові, які базуються на доступності інтернету, стрімкому поширенню соціальних мереж. Крім того, навіть дієві, професійні механізми боротьби з фінансуванням тероризму необхідно модифікувати у зв'язку з появою нових загроз, впровадженням сучасних цифрових технологій.

Таким чином, удосконалення державного регулювання в сфері протидії фінансуванню тероризму можливе тільки за умови чіткого розкриття його теоретичних засад з врахуванням сучасних тенденцій розвитку економіки та цифрових технологій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Розкриття особливостей використання інформаційно-комп'ютерних технологій для фінансування тероризму піднімався Віліч В., Старцевим Г.

Проблемні питання обігу криптовалюти як з правової, так економічної точок зору розглядалося в працях таких науковців, як Дерев'янка Б., Леськів С., Мірецька Е., Омельчук Л., Пашко Д. Проте незважаючи на інтерес до криптовалюти, розкриття її особливостей, характеристик з позиції державного управління протидією фінансування тероризму практично не здійснювалося.

**Формулювання цілей статті.** Мета дослідження полягає в розкритті особливостей DarkNet та криптовалюти та їх впливу на державну безпеку, що стане основою для удосконалення державного управління протидією фінансуванню тероризму. Методологічну основу дослідження склали емпіричні побудови, аналіз та синтез, системний підхід.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В епоху інформаційних технологій тероризм набуває значно ширшого наповнення. Його можна розглядати як звичайний тероризм, в якому класична зброя використовується для знищення ресурсів та людей у фізичному сенсі; як технотероризм, коли класичні боєприпаси використовуються для руйнування інфраструктури та заподіяння шкоди в кіберпросторі; і як кібертероризм, де нові інструменти (шкідливе програмне забезпечення, електромагнітна зброя) використовуються для знищення та модифікації даних у кіберпросторі [1].

Кіберпростір дозволяє значно полегшити доступ більшої кількості людей до пропаганди терористичних організацій та незаконної діяльності.

За таких умов особливу небезпеку з точки зору фінансування тероризму несе технологія DarkNet. Для характеристики даної прихованої мережі, з'єднання якої встановлюються тільки між довіреними пірамі з використанням нестандартних протоколів та портів, використовуються також такі поняття, як «темна мережа», «чорний інтернет», «прихована мережа», «темний веб» тощо. Ця технологія недостатньо досліджена і в наукових працях та на практиці зустрічаються випадки, коли дане поняття ототожнюється з Deep Web, Deep Net. Зрозуміло, що більша частина інформації в Інтернеті прихована далеко на сайтах, і стандартні пошукові системи не можуть отримати доступ до неї. Саме тому, не дивлячись на певну схожість щодо відсутності індексації стандартними пошуковими системами, ці технології є різними.

Можливості Інтернету використовуються терористичними угрупованнями вже понад двадцять років. Проте наявні характеристики видимого Інтернету (Surface Web) не забезпечують анонімності (тобто не передбачають відсутності стеження) для злочинців, тим самим стимулюють до пошуку інших більш сприятливих для них способів.

DarkNet, з однієї сторони, спрямований на забезпечення недоторканності особистого життя та захисту від політичних репресій, а з іншої – приховує в собі низку небезпечних цілей. Зокрема, з його використанням відбуваються злочини в сфері інформаційних технологій, незаконне розповсюдження файлів, захищених авторськими правами та фінансується тероризм. DarkNet є дуже популярним місцем для різного роду незаконної діяльності, зокрема для продажу нелегальної зброї і вибухових речовин.

Для терористичних цілей DarkNet може використовуватися за такими напрямками:

- для зв'язку, радикалізації та планування терористичних атак (використання видимого Інтернету прискорило темпи усунення екстремістів);

– для вербування (більшою мірою для надання подальших вказівок);  
– для пропаганди;  
– для використання віртуальних валют.

Саме останній напрям викликає найбільше занепокоєння. Криптовалюта часто використовується для платежів, пов'язаних з незаконною торгівлею, відмиванням грошей злочинними угрупованнями та фінансуванням терористичних операцій.

В той же час використання такого інструменту, як криптовалюта (зустрічаються і інші поняття для позначення даного інструменту, зокрема віртуальна валюта, цифрова валюта тощо) в комерційних операціях в Інтернеті набуває все більшої популярності. Це, в свою чергу, зумовлює залучення нових технологій для здійснення злочинів.

Протягом останніх років терористичні угруповання диверсифікують свої джерела фінансування. Один з напрямів такої диверсифікації є збір коштів в Інтернеті, як за допомогою традиційних платформ внесків в Інтернеті та соціальних мережах, так і за допомогою криптовалют.

Так, яскравим прикладом використання криптовалюти для фінансування тероризму є спеціально створена палестинською групою «Аль-Кассам» інфраструктура збору коштів для бойовиків. Збройне відділення ХАМАС розпочало проект на початку 2019 року, використовуючи криптовалюту для збору коштів, які потім були виділені на покриття витрат на джихад проти Ізраїлю. Поширення інформації про групу та розкриття інструкцій щодо підтримки її діяльності криптовалютами відбувалося через соціальні мережі, зокрема Twitter [2].

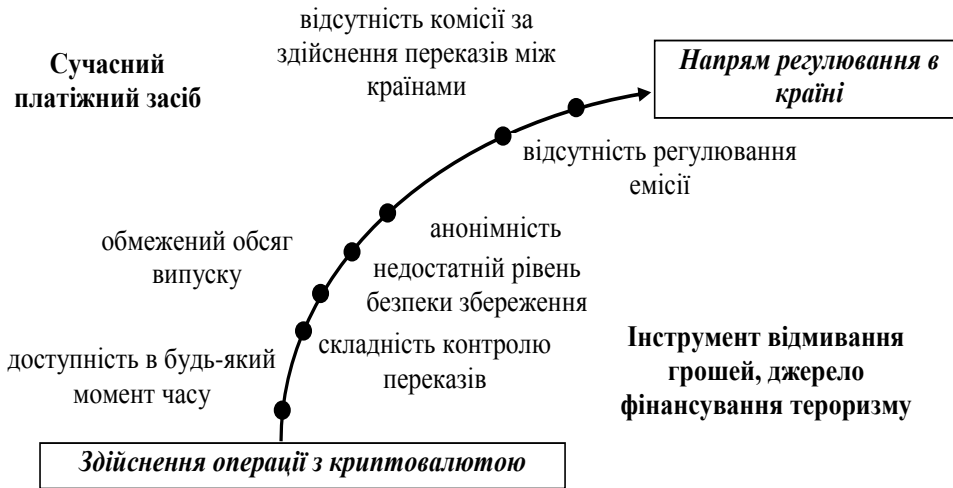
Є також приклади дієвих заходів в боротьбі з організованою криптовалютною злочинністю, спрямованою на фінансування тероризму. Так, в 2020 р. французькими правоохоронними органами за звинуваченням у створенні «цілої архітектури мережі фінансування тероризму» з використанням криптовалюти затримано осіб, що

керували діяльністю злочинної групи в північно-західному регіоні Сирії з 2013 р. [3].

Використання терористичними

криптовалюти угрупованнями

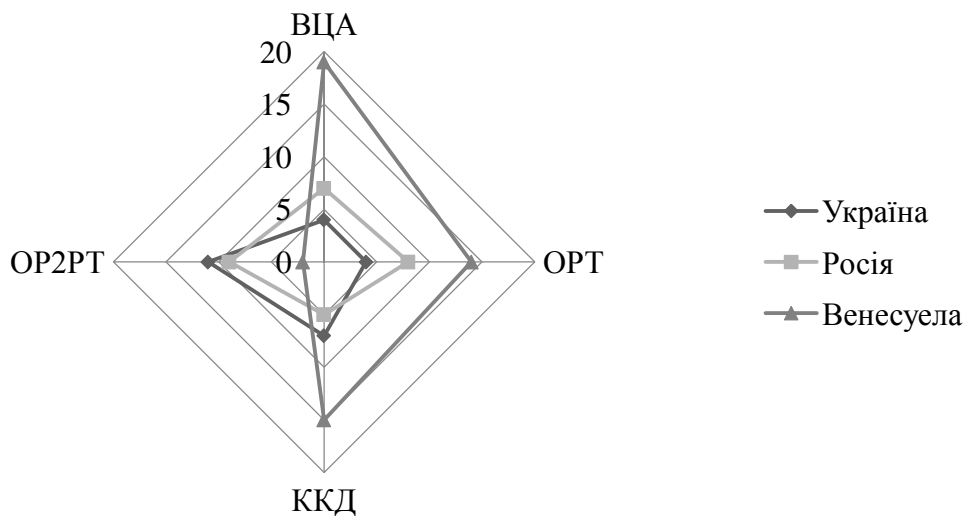
обумовлено такими її перевагами, як анонімність та відсутність складних процедур обміну. Саме тому ставлення до криптовалюти сьогодні двояке (рис. 1).



**Рис. 1. Оцінка операцій з криптовалютою для визначення статусу її визнання в країні**  
 Джерело: розробка автора

З однієї сторони віртуальна валюта є сучасним платіжним засобом, який здатний у майбутньому здійснити революційний вплив на традиційну систему розрахунків. Її вже на сучасному етапі охоче використовуються в діяльності «стартапів». Українська біржа стала першою в світі площадкою, де торгуються деривативи Bitcoin. Зростаючий інтерес до

криптовалюти підтверджується і показниками. Так, в 2017 р. Україна входила в ТОП-10 країн світу за кількістю користувачів Bitcoin [4], а в 2020 р. наша країна вже входила в ТОП-3 за спільнотою блокчейн-розробників та посіла перше місце в рейтингу використання криптовалюти (рис. 2).



**Рис. 2. Критерії розрахунку індексу застосування цифрових активів в Україні, Росії та Венесуелі**

Джерело: представлено на основі звіту аналітичної компанії Chainalysis [5]  
 Умовні позначення:

ВЦА – вартість цифрових активів, що пересилаються, в розрахунку на душу населення

ОРТ – обсяг роздрібних транзакцій (на суму менше 10000 дол. США), розрахований за паритетом купівельної спроможності на душу населення

ККД – кількість криптовалютних депозитів, зважених за кількістю користувачів Інтернету

ОР2РТ – обсяг Р2Р транзакцій, розрахований за паритетом купівельної спроможності на душу населення та кількістю користувачів Інтернет

Україна, як і Росія, отримала високі значення за всіма критеріями, що включаються до Глобального індексу прийняття криптографічних даних. Для Венесуели всі критерії мали середнє значення за винятком обсягу Р2Р транзакцій, за яким країна посіла друге місце та яке фактично і дозволило піднятися їй в рейтингу.

Таким чином, беззаперечним є факт наявності на території України криптовалюти, проте її основна маса знаходиться в так званій «сірій» зоні. Така ситуація цілком зрозуміла, адже офіційного правового статусу на території нашої країни у неї немає.

З іншої сторони швидкість та анонімність онлайн-платежів обґрунтовують її використання в незаконній сфері – відмивання грошей, придбання зброї та інших незаконних товарів і послуг (дитяча порнографія, вибухівка). Це, в свою чергу, створює загрози державі та вимагає розробки механізмів державного управління в сфері протидії фінансуванню тероризму, зокрема, обумовлює необхідність запровадження обмежувальних правових норм для протидії несприятливим явищам.

Слід враховувати, що протягом останніх років сфера загроз, які виходять від тероризму, значно розширилася. Як справедливо зазначає Г.В. Старцев, «до неї стали включати загрози соціального та політичного характеру, зокрема загрози територіальної цілісності країни» [6]. Тому питання вибору та впровадження дієвих заходів держави, спрямованих на своєчасне виявлення та усунення можливостей використання криптовалюти для фінансування тероризму особливо актуальне.

Зарубіжні країни по-різному підходять до питань оцінки впливу криптовалюти на економічний розвиток – від повного заперечення або навіть розгляду її як

загрози до визнання її фактором економічного зростання. Відповідно різняться і позиції щодо правового регулювання обігу криптовалюти – від невизнання до його розробки. В той же час ігнорування криптовалюти на державному рівні не вирішить проблем та не усуне загроз, які вона в собі приховує.

На сучасному етапі не існує розроблених механізмів захисту від негативного впливу криптовалюти на державну безпеку. Невизначеність правового статусу криптовалюти призводить до труднощів у процесі оподаткування та взаємодії з контролюючими органами. Сплачуючи кошти за віртуальну валюту, суб'єкти отримують актив, для якого немає правил як щодо його оподаткування, так і відображення в бухгалтерському обліку. Саме тому погоджуємося з Е. Мірецькою в тому, що визнання криптовалюти «...дозволить визначити правову базу для її функціонування та отримати від цього вигоди через податкову систему, але також обмежить її використання в ... злочинній діяльності як у процесах легалізації коштів, тобто відмивання грошей, так і, наприклад, у процесах фінансування тероризму» [7].

Узагальнюючи праці науковців [8; 9; 10], до особливих питань, пов'язаних з операціями з криптовалютою, які потрібно вирішити на сучасному етапі слід віднести: визначення правового режиму інструменту криптовалюти; правового статусу «ферм криптовалюти»; правового режиму операцій із майнінгу (видобування) криптовалюти; обґрунтування легітимації чи заборони обігу криптовалюти; оподаткування операцій із криптовалютою у випадку їх легітимації. Як бачимо, практично всі проблемні питання, пов'язані з окресленням місця криптовалюти на законодавчому рівні, а це, в свою чергу, дозволить не тільки



врегулювати її використання в господарській діяльності, але й створить умови для боротьби правоохоронних органів з залученням цифрових валют в злочинній діяльності.

Враховуючи значні ризики, які в собі несе криптовалюта щодо фінансування тероризму, необхідним є проведення ґрунтовного дослідження питань державного управління протидією фінансування тероризму, розробки системи економіко-правових заходів, що дозволили б вирішити проблеми, пов'язані з обігом криптовалюти.

**Висновки.** Враховуючи стрімкий розвиток інформаційно-комп'ютерних технологій, обґрунтована необхідність удосконалення державного управління протидією фінансуванню тероризму. Постійне удосконалення підходів до використання терористами DarkNet створює нові перепони для урядів, установ, спеціалізованих органів в боротьбі з тероризмом. Фінансування тероризму через DarkNet з використанням в якості платіжного засобу криптовалюти на сьогоднішній день становить реальну загрозу світовій спільноті. Адже контроль операцій з використанням криптовалюти є досить складним процесом, що зумовлено відсутністю емісійного центру, анонімністю технологій блокчейн. А враховуючи розвиток сучасних цифрових технологій, вважаємо, що протягом найближчих років правовий статус та умови функціонування ринку криптовалюти зазнають значних змін. Тому питання розробки правового забезпечення операцій з криптовалютою є актуальним особливо щодо обґрунтування механізмів державного управління в сфері протидії фінансуванню тероризму в контексті забезпечення державної безпеки. Необхідним є удосконалення законодавства в сфері протидії легалізації (відмивання) доходів, одержаних злочинним шляхом та фінансуванню тероризму в напрямі врахування використання цифрових валют для здійснення цих злочинів.

Обґрунтована нагальна потреба у розробці нових методів та заходів для відстеження та аналізу використання терористами DarkNet. Частина заходів повинна бути пов'язана з пошуком програмного забезпечення, що дозволить покращити каталогізацію глибоких веб-сайтів. Проте потребують також зміни і діючі нормативно-правові документи. Отже, назріла необхідність системного аналізу та вдосконалення законодавства, а також розробки спеціальних програмних засобів з метою ефективної протидії новим викликам і загрозам у сфері фінансування тероризму.

#### *Література:*

1. Vilić V. Dark web, cyber terrorism and cyber warfare: dark side of the cyberspace. *Balkan Social Science Review*. 2017. Vol. 10. P. 7-25. URL: [https://www.researchgate.net/publication/324720749\\_DARK\\_WEB\\_CYBER\\_TERRORISM\\_AND\\_CYBER\\_WARFARE\\_DARK\\_SIDE\\_OF\\_THE\\_CYBERSPACE](https://www.researchgate.net/publication/324720749_DARK_WEB_CYBER_TERRORISM_AND_CYBER_WARFARE_DARK_SIDE_OF_THE_CYBERSPACE)
2. Jesteś z nami? Rzuć bitcoina. Kryptowaluty sfinansują działalność ekstremistów. 19 lutego 2020. URL: <https://www.cyberdefence24.pl/jestes-z-nami-rzuc-bitcoina-kryptowaluty-sfinansuja-dzialalnosc-ekstremistow>.
3. Kryptowaluty źródłem finansowania terroryzmu. Areszt dla 29 osób. 30 września 2020. URL: <https://www.cyberdefence24.pl/kryptowaluty-zrodlem-finansowania-terroryzmu-areszt-dla-29-osob>.
4. Правовое регулирование криптовалютного бизнеса. Февраль 2017 г. URL: <https://axon.partners/wp-content/uploads/2017/02/Global-Issues-of-Bitcoin-Businesses-Regulation.pdf>.
5. The 2020 Global Crypto Adoption Index: Cryptocurrency is a Global Phenomenon. URL: <https://blog.chainalysis.com/reports/2020-global-cryptocurrency-adoption-index-2020>.
6. Старцев Г.В. Экономические и правовые механизмы по противодействию террористическим угрозам. *МИР (Модернизация. Инновации. Развитие)*. 2010. № 4. С. 128-131.
7. Mirecka E. Kryptowaluty a problematyka stabilności finansowej i gospodarczej. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego Finanse Rynki Finansowe Ubezpieczenia*. 2018. Vol. 2 (92), S. 281-289. DOI : <https://doi.org/10.18276/frfu.2018.92-24>.
8. Деревянко Б. В. Ризики здійснення операцій з криптовалютою (біткойнами) громадян і суб'єктів господарювання України. *Форум права*. 2017. № 3. С. 33–39. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/FP\\_index.htm\\_2017\\_3\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/FP_index.htm_2017_3_8).
9. Леськів С. Кримінально-правові аспекти визначення статусу криптовалюти в Україні: вітчизняний та зарубіжний досвід.

*Підприємництво, господарство і право*. 2019. № 9. С. 199-203. DOI : <https://doi.org/10.32849/2663-5313/2019.9.33>.

10. Пашко Д. В, Омельчук Л. В. Потреба визначення статусу криптовалют в Україні: економічні та кримінальні процесуальні аспекти. *Міжнародний юридичний вісник: актуальні проблеми сучасності (теорія та практика)*. 2018. Вип. 1-2 (10-11). С. 173-179.

#### **References:**

1. Vilić, V. (2017), “Dark web, cyber terrorism and cyber warfare: dark side of the cyberspace”, *Balkan Social Science Review*, vol. 10, pp. 7-25, retrieved from :

[https://www.researchgate.net/publication/324720749\\_DARK\\_WEB\\_CYBER\\_TERRORISM\\_AND\\_CYBER\\_WARFARE\\_DARK\\_SIDE\\_OF\\_THE\\_CYBERSPACE](https://www.researchgate.net/publication/324720749_DARK_WEB_CYBER_TERRORISM_AND_CYBER_WARFARE_DARK_SIDE_OF_THE_CYBERSPACE)

2. Jesteś z nami? Rzuć bitcoina. Kryptowaluty sfinansują działalność ekstremistów (2020), retrieved from : <https://www.cyberdefence24.pl/jestes-z-nami-rzuc-bitcoina-kryptowaluty-sfinansuja-dzialalnosc-ekstremistow>.

3. Kryptowaluty źródłem finansowania terroryzmu. Areszt dla 29 osób (2020), retrieved from : <https://www.cyberdefence24.pl/kryptowaluty-zrodlem-finansowania-terroryzmu-areszt-dla-29-osob>.

4. Legal regulation of the cryptocurrency business (2017), retrieved from: <https://axon.partners/wp-content/uploads/2017/02/Global-Issues-of-Bitcoin-Businesses-Regulation.pdf>.

5. The 2020 Global Crypto Adoption Index: Cryptocurrency is a Global Phenomenon (2020), retrieved from:

<https://blog.chainalysis.com/reports/2020-global-cryptocurrency-adoption-index-2020>

6. Startcev, G. V. (2010), “Economic and legal mechanisms to counter terrorist threats”, *MIR (Modernizatsiia. Innovatsii. Razvitie)*, № 4, pp. 128-131.

7. Mirecka, E. (2018), “Cryptocurrencies and the issues of financial and economic stability”, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego Finanse Rynki Finansowe Ubezpieczenia*, vol. 92, pp. 281–289. DOI : <https://doi.org/10.18276/frfu.2018.92-24>.

8. Derevianko, B. V. (2017), “ Risks of transactions with cryptocurrency (bitcoins) of citizens and business entities of Ukraine”, *Forum prava*, № 3, pp. 33–39, retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/FP\\_index.htm\\_2017\\_3\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/FP_index.htm_2017_3_8)

9. Leskiv, S. (2019), “Criminal law aspects of determining the status of cryptocurrency in Ukraine: domestic and foreign experience”, *Pidpriemnytstvo, gospodarstvo i pravo*, № 9, pp. 199-203. DOI : <https://doi.org/10.32849/2663-5313/2019.9.33>.

10. Pashko, D.V, Omelchuk, L.V. (2018), “The need to determine the status of cryptocurrencies in Ukraine: economic and criminal procedural aspects”, *Mizhnarodnyi yurydychnyi visnyk: aktualni problemy suchasnosti (teoriia ta praktyka)*, № 1-2 (10-11), pp. 173-179.

**Стаття надійшла до редакції 17.10.2020 р.**

## Розділ 9. Інноваційна діяльність

УДК 351.72:336

DOI: 10.31732/2663-2209-2020-59-243-248

### РИЗИК-ОРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК СОЦІАЛЬНА ІННОВАЦІЯ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

**Петрова І.Л.**

д.е.н., професор, завідувач кафедри маркетингу та поведінкової економіки, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, вул. Табірна 30-32, 03113, Україна, тел.: (044)-455-69-79,  
e-mail: Petrovakrok@gmail.com, ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-4206-5403>

### RISK-ORIENTED MANAGEMENT AS A SOCIAL INNOVATION IN ENSURING ECONOMIC SECURITY

**Petrova I.**

Doctor of sciences (Economics), professor, head of marketing and behavioral economics department,  
"KROK" University, Kyiv, st. Tabirna, 30-32, 03113, Ukraine, tel.: (044)-455-69-79,  
e-mail: Petrovakrok@gmail.com, ORCID:<http://orcid.org/0000-0003-4206-5403>

**Анотація.** В епоху швидких постійних змін внутрішнє середовище і зовнішнє оточення підприємства стають мінливими, нестабільними і непередбачуваними, що створює основу для виникнення небезпеки і загроз системі економічної безпеки. Для їх обмеження або усунення необхідно розробляти і впроваджувати прогресивні управлінські технології, спрямовані на виявлення, ідентифікацію, оцінювання та прийняття рішень і доцільних заходів із управління ризиками. Численні ризики постають в усіх сферах економічної безпеки, включаючи фінансову, виробничо-операційну, інформаційну, інноваційну, інвестиційну, маркетингову, кадрову. З метою протистояння їх впливу та зниженню ймовірності настання негативних для підприємства наслідків у практиці господарювання застосовується ризик-менеджмент. Особливістю його сучасного розвитку є формування ризик-орієнтованого підходу до управління, який відрізняється комплексністю та інтегрованістю і передбачає соціальні зміни в управлінні, а саме розвиток ризик-орієнтованого мислення, відповідної корпоративної культури, залучення ризик-менеджерів з потрібними компетенціями, які перетворюють їх на бізнес-партнерів підприємства. Завдяки цим властивостям ризик-орієнтоване управління запропоновано розглядати як важливу соціальну інновацію, здатну суттєво впливати на стан та динаміку економічної безпеки підприємства. Метою статті є визначення ризик-орієнтованого управління як соціальної інновації, аналіз логіки його розробки та впровадження для забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання. Впровадження ризик-орієнтованого управління в систему економічної безпеки підприємства, з одного боку, сприяє підвищенню його стійкості, з іншого, дозволяє бути гнучким в реагуванні на зміни, що забезпечує позитивну динаміку його розвитку.

**Ключові слова:** економічна безпека; ризик; ризик-орієнтоване управління; соціальна інновація; ризик-менеджер; корпоративна культура.

Формули: 0; рис.: 0; табл.: 0; бібл.: 10.

**Annotation.** In the era of rapid constant changes, the internal and external environment of the enterprise become volatile, unstable and unpredictable, which creates the basis for the dangers and threats to the economic security system. To limit or eliminate them, progressive management technologies are needed to develop and implement technologies aimed at revealing, identifying, evaluating and making decisions and expedient risk management measures. Numerous risks pose in all spheres of economic security, including finance, production and operations, information, innovation, investment, marketing, personnel. In order to confront their influence and reduce the likelihood of negative consequences for the enterprise in the practice of management, risk management is used. The peculiarity of its modern development is the formation of a risk-oriented approach to governance, which differs in complexity and integration and involves social changes in management, namely the development of risk-oriented thinking, the appropriate corporate culture, the involvement of risk-managers with the right competencies, which turn them into business - partners of the enterprise. Due to these properties, risk-oriented management is proposed to be considered as an important social innovation capable of significantly affecting the state and dynamics of economic security of the enterprise. The purpose of the article is to define risk-oriented management as a social innovation,

*analysis of the logic of its development and implementation to ensure economic security of economic entities. Implementation of risk-oriented management in the system of economic security of the enterprise, on the one hand, contributes to the increase of its stability, on the other hand, allows to be flexible in acting on changes, which ensures a positive dynamics of its development.*

**Key words:** *economic security; risk; risk-oriented management; social innovation; risk- manager; corporative culture.*

*Formulas: 0; fig.: 0; tabl.: 0; bibl.: 10.*

**Постановка проблеми.** В останні десятиліття посилилася динаміка усіх суспільних процесів, яка обумовлює ланцюгову реакцію розповсюдження змін у різних сферах технологічної, політичної, соціально-економічної реальності. Наслідком високого темпу й широкого масштабу цих змін є наростання нестабільності, невизначеності, складності виробничих і соціальних систем, різноманітних сфер життєдіяльності людини, що утворює небезпеку їх функціонування та розвитку.

Можна цілком впевнено стверджувати, що загрози економічній безпеці суб'єктів господарювання набувають перманентного характеру і є неодмінним супутником стрімких мультивекторних змін, а їх вплив, за несвоєчасного і неадекватного реагування може бути не тільки чутливим для організацій і людських спільнот, а й руйнівним. За цих обставин треба назавжди розпрощатися з теорією «нульового ризику», як такою, що втратила актуальність у нову епоху. Натомість на вістрі досліджень мають постати питання вивчення, аналізу, оцінювання та управління ризиками на всіх рівнях господарської діяльності для забезпечення економічної безпеки її суб'єктів.

Крім того, у самому ризик-менеджменті як органічній складовій стратегічного управління організацією, назріла необхідність оновлення методологічних підходів, серед яких стає пріоритетним ризик-орієнтований підхід. Розробка і впровадження цього підходу, як управлінської інновації, потребує формування специфічного ризик-орієнтованого мислення, відповідної культури управління і виробництва та їх інтегрованості в усі сфери та процеси діяльності організацій на всіх етапах їх життєвого циклу.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблеми економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності знаходяться на передньому краї сучасної економічної думки. Серед авторів відомих робіт варто зазначити Алькему В. Г. [1], Герасименко О.М. [2], Кириченко О.С. [1], Копитко М.І. [3], Ляшенко О. М. [4], Москаленко В.О. [5], Рудніченко Є.М. [6], Тепмана Л.Н. [7] та інших. В їх працях розглянуто теоретико-методологічні засади дослідження економічної безпеки, розкрито прикладну роль сучасних технологій управління ризиками.

Незважаючи на значну кількість робіт у царині забезпечення економічної безпеки підприємства та досягнуті результати використання ризик-менеджменту в управлінні економічною безпекою, є потреба в оновленні методологічної бази дослідження цих проблем. Одним із способів цього є обґрунтування ризик-орієнтованого підходу як соціальної управлінської інновації, здатної забезпечити комплексність та інтегрованість в управлінні економічною безпекою підприємства за умов швидко змінюваного ризикового середовища.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є визначення ризик-орієнтованого управління як соціальної інновації, аналіз логіки його розробки та впровадження для забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Іманентними ознаками розвитку будь-якої системи є стійкість та змінність. Стійкість системи забезпечує її цілісність, а змінність – динаміку її розвитку. На різних етапах розвитку системи тенденції до стійкості й змінності відчують взаємовплив, взаємообумовленість та домінування однієї чи іншої залежно від особливостей взаємодії внутрішнього та зовнішнього

середовища системи. З позицій взаємодії цих двох тенденцій можна описати розвиток будь-якої економічної системи. Її стійкість як запорука цілісності потребує забезпечення її економічної безпеки. З іншого боку, за відсутності розвитку може відбутися застій, а далі і крах системи.

Тобто для забезпечення безпеки економічної системи в майбутньому періоді вже сьогодні потрібні рішучі зміни. Разом з тим, в короткостроковому періоді радикальні зміни загрожують безпеці економічної системи, розхитуючи усталені способи життєдіяльності та вимагаючи тотальних перетворень. Знайти баланс у забезпечення стійкості та змінності системи економічної безпеки організації може допомогти ризик-орієнтований підхід до управління.

На наш погляд, ризик-орієнтований підхід до управління необхідно розглядати як важливу соціальну інновацію, впровадження якої дозволить підвищити рівень економічної безпеки підприємства. Такий підхід є результатом подальшого розвитку ризик-менеджменту, який спочатку виник у фінансовій, кредитно-банковій, страховій сферах і виступав невід'ємною частиною проведення аудиту. На даному етапі утворюється ризик-орієнтований підхід до управління, який стає важливим компонентом управлінської діяльності усіх сфер діяльності організації і передбачає визначення та врахування можливих ризиків, їх впливу та ймовірності настання у процесі прийняття управлінських рішень, а також розробку та вжиття необхідних заходів з метою їх обмеження.

На відміну від ризик-менеджменту як специфічної сфери управління ризиками підприємства, ризик-орієнтований підхід є комплексним та інтегрованим, що передбачає певні зміни у культурі мислення, вимогах до компетенцій працівників, в управлінській культурі організації та її корпоративній культурі. Виявлення та обґрунтування особливостей ризик-орієнтованого підходу до управління дозволило нам розглядати його як важливу соціальну інновацію,

застосування якої має суттєве наукове і практичне значення у сфері економічної безпеки організації. Фактично, забезпечення економічної безпеки базується на комплексному інтегрованому управлінні ризиками, тобто значною мірою площини визначення цих категорій і процесів співпадають. Результатом ефективного ризик-орієнтованого управління має бути належний рівень економічної безпеки організації та його надійна підтримка.

У своїх працях Копитко М.І. дотримується такої дефініції понять: «виклики – це сукупність обставин, не обов'язково негативного впливу, на які необхідно відреагувати, при цьому їх ігнорування може спричинити позитивні чи негативні наслідки для підприємства; загроза – це вплив зовнішнього середовища, його суб'єктів чи внутрішніх елементів системи, що може призвести до потенційних втрат; ризик – це настання суб'єктивних і/або об'єктивних подій у кожній зі сфер діяльності промислового підприємства у зв'язку із актуалізацією загрози, що здатні призвести до позитивних чи негативних наслідків для нього і спричинити відхилення від запланованих параметрів; небезпека – форма прояву загрози, що призводить до реальних втрат» [3].

Відзначимо оригінальний підхід до тлумачення ризику у працях Ляшенко О.М., яка розглядає природу категорії «ризик» як дуальну: «поняття ризику розглядається і як усвідомлена частина небезпеки (пасивний бік), і як активна дія, спрямована або на усунення небезпеки чи загрози, чи навпаки, на свідоме (але вірогідне!) отримання шкоди, збитку». При цьому, на думку дослідниці, за настання певних подій ризик може мати негативні наслідки та стати загрозою [4].

Близьким до попередніх є підхід Рудніченко Є.М., згідно якого «небезпека – це об'єктивно існуюча реальність, яка може порушити стан рівноваги суб'єктів і призвести до негативних наслідків; загроза – це наслідок небезпеки у вигляді об'єктивізованого чинника потенційно

негативної дії; ризик – це об'єктивно-суб'єктивна категорія, що пов'язана з певною мірою невизначеності результату внаслідок прийнятого рішення (дії і/або обставин) [6].

Поділяючи ці визначення загалом, хочемо додати, що ризик, на відміну від інших споріднених категорій, містить якісно-кількісну природу, обов'язково має бути оцінений і з точки зору сили впливу, і з точки зору ймовірності його настання.

На нашу думку, ризик означає ймовірність певних втрат, збитків або недоотримання доходів суб'єктом господарювання, яка отримує кількісно-якісну оцінку в процесі прийняття управлінських рішень. Ризик має суб'єктивно-об'єктивну природу, оскільки крім реальних небезпек і загроз може провокуватися необґрунтованими діями або відсутністю необхідних дій у ризиковому середовищі.

Спільними ознаками ризиків є суперечливість їх позитивного впливу на суспільний розвиток та негативного, пов'язаного з авантюризмом, суб'єктивізмом, моральними та фізичними втратами; альтернативність, яка передбачає необхідність вибору між двома чи декількома варіантами рішень; невизначеність, що означає можливість відхилення фактичного результату від бажаного [7].

Як одна з ключових категорій безпекознавства, ризик виникає в усіх сферах економічної безпеки підприємства, хоча на практиці переважно оцінюються саме фінансові ризики. У той же час на даному етапі суттєво зростають ризики в інноваційній безпеці, яким приділяється менше уваги [8]. Процес розробки і впровадження інновацій, як і процес ухилення від інноваційної діяльності, створює ризики для підприємства і обумовлює необхідність управління ними. Серед інновацій необхідно виокремлювати соціальні інновації, застосування яких веде до трансформації підприємства як соціально-економічної системи.

Залежно від типу факторів нестабільного середовища, що чинять

вплив на певний об'єкт (об'єктивні чи суб'єктивні, економічні, соціальні, технологічні чи психологічні), сфери їх дії (мега-, макро-, мезо-, мікро-, нано), просторових і часових характеристик можна застосовувати різноманітні класифікації ризиків.

Відповідно до основних сфер економічної безпеки підприємства доцільно виокремлювати фінансові ризики, ризики його правової захищеності, виробничо-технологічні (операційні), інформаційні ризики (які сьогодні пов'язані з кібербезпекою підприємства), екологічні, кадрові. Виходячи з того, що саме людський фактор є головним для забезпечення стійкого функціонування будь-якого підприємства у нестабільному економічному середовищі [9], для забезпечення економічної безпеки необхідно своєчасно ідентифікувати, оцінювати та обмежувати соціальні ризики у зоні кадрової безпеки.

У міжнародній практиці поставлено питання про соціальні ризики, методологічні підходи до дослідження яких містяться зокрема у щорічних доповідях Всесвітнього економічного форуму «Глобальні ризики». Так, у доповіді 2013 року (Global Risks 2013 - Eighth Edition) зазначалося, що соціальні ризики не можуть виступати наслідком природних чи технологічних процесів, а також індивідуальних біологічних і поведінкових особливостей окремих індивідів, вони виникають внаслідок соціальних змін, як результат невідповідності дій суб'єкта і об'єкта ризику змінам соціального середовища [10].

Управління ризиками, що виникають у сфері економічної безпеки підприємства, на сучасному етапі вимагає впровадження соціальних інновацій, однією з яких є ризик-орієнтований підхід. Як справедливо підкреслює Герасименко О.М., за цього підходу «підприємства повинні сфокусувати свої дії на інтеграції аналізу ризиків у ключові бізнес-процеси, а не на заходи з оцінки ризиків» [2].

Відмітними особливостями ризик-орієнтованого підходу, на наш погляд, є, насамперед, його *комплексність*, що проявляється виявленні ризиків при прийнятті управлінських рішень у всіх складових компонентах економічної безпеки підприємства з урахуванням їх взаємодії та можливого перехресного взаємопосилення.

Іншою особливістю є *інтегрованість* ризик-орієнтованого підходу усі підсистеми та бізнес-процеси у сфері економічної безпеки підприємства. Ще однією особливістю ризик-орієнтованого підходу вважаємо його соціальну спрямованість та значущість, оскільки застосування даного підходу потребує формування ризик-орієнтованого мислення, спеціальної культури підприємства, розвитку специфічних управлінських компетенцій. У сукупності зазначених особливостей ризик-орієнтований підхід можна вважати соціальною інновацією, впровадження якої покликане забезпечити підприємство від небажаних ризиків, обмежити, а подекуди й усунути їх негативні впливи.

Методологія ризик-орієнтованого підходу у сфері економічної безпеки передбачає певний алгоритм його здійснення. Основними його етапами є вивчення факторів ризику, що впливають з небезпечних та загрозованих умов як зовнішнього, так і внутрішнього середовища; на цьому етапі доцільно проведення дослідження середовища за SWOT-аналізом, PESTLE-аналізом та іншими відповідними методиками; аналіз та оцінювання ризику з метою визначення його вагомості та ймовірності настання, а також передбачення можливих наслідків у вигляді втрат, збитків, недоотримання доходів; прийняття управлінських рішень щодо планових дій з попередження або обмеження негативного впливу ризикових ситуацій на діяльність підприємства, передбачаючи їх альтернативність та визначення пріоритетності; оцінювання ефективності управління ризиками та його впливу на досягнуті результати діяльності підприємства відповідно до встановлених

цілей; моніторинг процесу управління ризиками на підприємстві.

Для забезпечення ризик-орієнтованого підходу на підприємства необхідно залучати ризик-менеджерів, що володіють відповідним образом мислення. Про зростання попиту на них вказують керівники сучасного бізнесу. Вдалим, на нашу думку, є погляд на ризик-менеджерів як на бізнес-партнерів. Оригінальність цього підходу полягає у формуванні нових вимог, завдань та функцій ризик-менеджерів як партнерів бізнесу. Серед них зазначаються здатність впливати на стратегічні рішення, вміння використовувати нові ризик-технології на всіх рівнях управління, розробляти альтернативні стратегії управління ризиками, здійснювати оцінку агрегованого ризику, проводити моніторинг процесу управління ризиками [5].

Разом з тим, необхідно формувати ризик-орієнтоване мислення не лише у менеджерів, а й у інших співробітників організації. При цьому мова не йде про постійне побоювання ризиків та прагнення їх обійти всілякими засобами. В ринковому мінливому середовищі ризик є постійним супутником господарювання та базовою категорією економічної безпеки підприємства. Необхідно виважено підходити до ідентифікації ризиків, їх оцінюванню, передбаченню наслідків, застосовувати прогресивні технології управління ризиками.

Підхід до ризик-орієнтованого управління в сфері економічної безпеки як соціальної інновації потребує формування нової корпоративної культури. Така культура покликана, з одного боку, забезпечувати стійкість системи, збереження позитивних тенденцій розвитку, а з іншого, бути відкритою до змін, інновацій, підтримувати прагнення менеджменту організації та всіх її співробітників до прийняття сміливих рішень, розробки проривних стратегій. Збалансування цих суперечливих векторів можливо із застосуванням ризик-орієнтованого управління в сфері

економічної безпеки як прогресивної соціальної інновації.

**Висновки.** В умовах постійних і швидких змін економічні системи стикаються не лише з новими можливостями, але й певними небезпеками, нехтування якими може викликати суттєві ризики для безпеки їх функціонування та розвитку.

З огляду на це управління ризиками стає неодмінною складовою сучасного менеджменту. Його подальшим розвитком є формування та реалізація ризик-орієнтованого підходу, який запропоновано розглядати в якості соціальної інновації в системі управління економічною безпекою підприємства. Відмітними ознаками ризик-орієнтованого підходу є його комплексність та інтегрованість в усі бізнес-процеси організації, формування нового типу мислення та корпоративної культури, перетворення ризик-менеджерів на бізнес-партнерів підприємства.

Впровадження технології ризик-орієнтованого підходу є необхідним та надійним способом забезпечення економічної безпеки підприємства.

#### **Література:**

1. Алькема В. Г., Кириченко О. С. Економічна безпека суб'єктів логістичної діяльності : монографія. Київ : ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2016. 350 с.
2. Герасименко О. М. Ризик-орієнтований підхід до забезпечення економічної безпеки підприємства: концептуальні засади : монографія. Черкаси : Третяков О., 2019. 364 с.
3. Копитко М. І. Економічна безпека підприємств з виробництва транспортних засобів: монографія. Київ : ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2015. 573 с.
4. Ляшенко О. М. Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства : монографія. 2-ге вид., переробл. Київ : НІСД, 2015. 348 с.
5. Москаленко В. О. Ризик-менеджер як на бізнес-партне. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2016. №5. С. 55-59.
6. Рудніченко С. М. Загроза, ризик, небезпека: сутність та взаємозв'язок із системою економічної безпеки підприємства. *Економіка, менеджмент, підприємництво*. 2013. № 25. С. 188-195.
7. Тэпман Л. Н. Риски в экономике / под ред. проф. В.А. Швандара. Москва : ЮНИТИ-ДАНА. 2002. 380 с.

8. Петрова І. Л. Взаємозв'язок процесів інноваційного розвитку та забезпечення економічної безпеки України. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2016. № 3 (75). С.18-24.

9. Сирота В. С., Петрова І. Л. Взаємозв'язок економічної безпеки підприємства та корпоративної соціальної відповідальності. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2014. №2. С. 701-704

10. The Global Risks 2013. URL : <http://www.weforum.org/reports/global-risks-2013-eighth-edition>.

#### **References:**

1. Alkema, V. H. Kyrychenko, O. S. (2016), *Ekonomichna bezpeka subiektiv lohistychnoi diialnosti* [Economic security of logistics entities], KROK University, Kyiv, Ukraine, 350 p.
2. Herasymenko, O. M. (2019), *Ryzkyk-oriientovanyi pidkhid do zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva: kontseptualni zasady* [Risk-oriented approach to economic security of the enterprise: conceptual principles], Tretiakov O., Cherkasy, Ukraine, 364 p.
3. Kopytko, M. I. (2015), *Ekonomichna bezpeka pidpriemstv z vyrobnytstva transportnykh zasobiv* [Economic security of enterprises for the production of vehicles], KROK University, Kyiv, Ukraine, 573 p.
4. Liashenko, O. M. (2015), *Kontseptualizatsiia upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu pidpriemstva* [Conceptualization of economic security management of the enterprise], NISD, Kyiv, Ukraine, 348 p.
5. Moskalenko, V. O. (2016), "Risk manager as a business partner", *Formuvavnnia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, №5, pp. 55-59.
6. Rudnichenko, Ye. M. (2013), "Threat, risk, danger: the essence and relationship with the economic security of the enterprise", *Ekonomika, menedzhment, pidpriemnytstvo*, № 25, pp. 188-195.
7. Tepman, L. N. (2002), *Riski v ekonomike* [Risks in the economy], YuNYTY-DANA, Moscow, Russia, 380 p.
8. Petrova, I. L. (2016), "Interrelation of processes of innovative development and ensuring economic security of Ukraine", *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli*, № 3 (75), pp. 18-24.
9. Syrota, V. S. and Petrova, I. L. (2014), "The relationship between economic security of the enterprise and corporate social responsibility", *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, №2, pp. 701-704.
10. The Global Risks (2013), retrieved from : <http://www.weforum.org/reports/global-risks-2013-eighth-edition>.

**Стаття надійшла до редакції 29.09.2020 р.**



**Збірник наукових праць**

**Вчені записки Університету «КРОК»**

**Фахове видання**

**Випуск №3 (59)**

Підписано до друку 30.10.2020 р. Формат 60x84/8. Папір офсетний.

Друк офсетний. Гарнітура Times New Roman.

Ум. друк. арк. 20,82. Наклад 200 прим.

Зам. 224

Університет економіки та права «КРОК»

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи

до Державного реєстру ДК № 613 від 25.09.2001 р.

Надруковано департаментом поліграфії

Університет економіки та права «КРОК»

місто Київ, вулиця Табірна, 30-32

тел.: (044) 455-69-80

e-mail: polygrafi a.krok@gmail.com