

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

**ВЧЕНІ ЗАПИСКИ  
УНІВЕРСИТЕТУ «КРОК»**

**Фахове видання**

**Випуск №4 (60)**

**Київ – 2020**

ISSN (Print) 2307-6968  
ISSN (Online) 2663-2209  
DOI: 10.31732/2663-2209-2020-60

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. №4 (60). 248 с.**

У шестидесятому 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, міжнародних економічних відносин, фінансів, банківської справи та страхування, обліку, аудиту та оподаткування, публічного управління та адміністрування, менеджменту та маркетингу, підприємництва, торгівлі та біржової діяльності, економічної безпеки держави та суб'єктів господарської діяльності, інноваційної діяльності та психології.

*Рекомендовано до друку Вченою радою  
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»  
(протокол №3 від 21 грудня 2020 року)*

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

**Головний редактор:**

***Мізус 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:**

***Липтєв С.М.***

кандидат економічних наук, професор, ректор, ВНЗ «Університет економіки та права «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, Національний  
університет 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

***Бурлакова І.А.***

доктор психологічних наук, професор, професор кафедри практичної психології та соціальної роботи, Східноукраїнський  
національний університет імені Володимира Даля, Северодонецьк, Україна

***Брюховецька О.В.***

доктор психологічних наук, доцент, професор кафедри психології та особистісного розвитку,  
ДВНЗ «Університет менеджменту освіти», Київ, 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

***Гураль-Полрола Джоланта***

доктор габілітований, професор надзвичайний, ректор, Старопольська Вища Школа, Кельце, Польща

***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

***Малкова Т.М.***

доктор психологічних наук, старший науковий співробітник, професор кафедри психології, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», Київ, Україна

***Наконечна Н.В.***

кандидат психологічних наук, доцент, доцент кафедри психології, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», Київ, 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

***Петрунько О.В.***

доктор психологічних наук, старший науковий співробітник, професор кафедри психології, 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

***Радчук Г.К.***

доктор психологічних наук, завідувач кафедри психології розвитку та консультування, Тернопільський національний педагогічний університет імені Володимира Гнатюка, Тернопіль, Україна

***Рокоча В.В.***

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

***Сингаївська І.В.***

кандидат психологічних наук, доцент, директор інституту психології, ВНЗ «Університет економіки та права», 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

***Шевяков О.В.***

доктор психологічних наук, професор, завідувач кафедри психології та педагогіки, Дніпропетроський державний університет внутрішніх справ, Дніпро, 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

*Красота О.В.* Теоретичне підґрунтя модернізації соціальної політики 10

### РОЗДІЛ 2. МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

*Леонов Я.В., Побер І.М.* Європейська практика забезпечення розвитку фізичної культури і спортивної індустрії 18

*Мошляк І.О.* Особливості залучення прямих іноземних інвестицій в економіку України 26

*Ткач Д.К.* Перспективи співпраці Європейського Союзу та України в умовах глобалізації енергетичних ринків 32

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

*Мартиненко В.Ф., Архипенко С.В., Шепелюк В.А.* Джерела забезпечення фінансової незалежності місцевого самоврядування 39

### РОЗДІЛ 4. ОБЛІК, АУДИТ ТА ОПОДАТКУВАННЯ

*Румик І.І.* Контролінг у системі управління фінансовою безпекою підприємств 47

### РОЗДІЛ 5. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

*Аулін О.А.* Теоретико-методологічні аспекти дослідження ефективності державної політики з сек'юритизації ісламу 57

*Пархоменко-Куцевіл О.І.* Теоретичні підходи до проблем профайлінгу як основи забезпечення державної безпеки України 63

*Петровський П.М., Обіход М.М.* Теоретико-методичні засади публічного управління розвитком соціальних послуг для дітей та сімей з дітьми в місцевих територіальних громадах 68

*Правдивець О.М., Холін В.М.* Фахові компетентності адміністраторів органів адміністрування єдиного державного реєстру військовозобов'язаних 77

*Стельмах А.В.* Проблеми реалізації лобістської діяльності в системі публічного управління: теоретичні підходи 83

*Фіданян О.Г.* Аналіз стану цифровізації закладів загальної середньої освіти України 88

|  |    |
|--|----|
| <i>Шестаковська Т.Л., Яровой Т.С.</i> Організаційно-економічний механізм розвитку інтелектуального капіталу державної служби України | 98 |
|--|----|

## РОЗДІЛ 6. МЕНЕДЖМЕНТ ТА МАРКЕТИНГ

|  |     |
|--|-----|
| <i>Абдалхард Алі</i> Корпоративне управління: короткий огляд основних положень   | 106 |
| <i>Бєлова О.І., Петрова І.Л.</i> Маркетинг персоналу в компенсаційній політиці підприємства  | 115 |
| <i>Коноваленко А.С.</i> Оцінка сприйняття дітьми харчового сервісу закладів загальної середньої освіти   | 121 |
| <i>Маляренко Я.А., Пуліна Т.В.</i> Маркетингові технології у сфері охорони здоров'я  | 128 |
| <i>Панченко В.А., Черненко О.В.</i> Управління освітніми бізнес-процесами в умовах економічної кризи   | 134 |
| <i>Таха Мохамед Дааб</i> Використання даних про вартість життя для порівняння між методом максимальної вірогідності та методом моменту для оцінки параметрів розподілу гамми | 142 |

## РОЗДІЛ 7. ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ

|  |     |
|--|-----|
| <i>Бобров Є.А.</i> Стан та перспективи переходу до економіки циклічного типу                           | 157 |
| <i>Балабанюк Ж.М.</i> Типологія організаційної гнучкості та підходи до побудови гнучких бізнес-моделей | 170 |
| <i>Бойко М.В.</i> Тенденції розвитку сільськогосподарських підприємств та їх фінансове забезпечення    | 178 |

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

|  |     |
|--|-----|
| <i>Алькема В.Г., Кучмєєв О.М.</i> Аналіз сучасних підходів до оцінки стану економічної безпеки торговельних підприємств                | 187 |
| <i>Копитко М.І., Ільків Ю.І.</i> Основи безпекової діяльності підприємства: теоретичний аспект   | 195 |
| <i>Неустроєв Ю.Г., Єгорова-Гудкова Т.І., Острянюк В.В.</i> Аналіз впливу цифровізації економіки на систему економічної безпеки держави | 202 |

## РОЗДІЛ 9. ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ

|   |     |
|---|-----|
| <i>Кириченко О.С.</i> Практичні аспекти впровадження модернізації промисловості на засадах індустрії 4.0. в Україні | 210 |
| <i>Шаповал О.В.</i> Особливості впровадження інноваційних технологій в діяльність закладів вищої освіти             | 219 |

## РОЗДІЛ 10. ПСИХОЛОГІЯ

|  |     |
|--|-----|
| <i>Абаніна Г.В., Неборачко С.М.</i> Фрустрація в материнстві як чинник розвитку емоційного вигорання | 226 |
| <i>Петрунько О.В.</i> Амбівалентний дискурс перфекціонізму   | 233 |

## CONTENT

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

- Krasota O.* Theoretical basis of social policy modernization 10

### CHAPTER 2. INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

- Leonov Y., Pober I.* European practice of ensuring the development of physical culture and sports industry 18
- Moshlyak I.* Features of attracting foreign direct investments in the economy of Ukraine 26
- Tkach D.* Prospects for cooperation between the European Union and Ukraine in the conditions of globalization of energy markets 32

### CHAPTER 3. FINANCE, BANKING AND INSURANCE

- Martunencko V., Arkhypenko S., Shepeliuk V.* Sources of ensuring the financial independence of local government 39

### CHAPTER 4. ACCOUNTING, AUDIT AND TAXATION

- Rumyk I.* Controlling in the system of financial security management of enterprises 47

### CHAPTER 5. PUBLIC MANAGEMENT AND ADMINISTRATION

- Aulin O.* Theoretical and methodological aspects of the study of the effectiveness of the state policy on the securitization of islam 57
- Parkhomenko-Kutsevil O.* Theoretical approaches to profiling problems as a basis for ensuring the state security of Ukraine 63
- Petrovsky P., Obikhod M.* Theoretical and methodological fundamentals of public management of social services development for children and families with children in local territorial communities 68
- Pravdyvets O., Kholin V.* Professional competencies of administrators of administrative bodies of the unified state reserves register 77
- Stelmakh A.* Problems of lobbying in the public governance system: theoretical approaches 83
- Fidanian O.* Analysis of the state of digitalization of general secondary education institutions in Ukraine 88
- Shestakovska T., Yarovoi T.* Organizational and economic mechanism of development of intellectual capital of the civil service of Ukraine 98



## CHAPTER 6. MANAGEMENT AND MARKETING

|  |     |
|--|-----|
| <i>Abdalqhadr Ali</i> Corporate governance an overview : some essentials   | 106 |
| <i>Bielova O., Petrova I.</i> Personnel marketing in company's compensation policy   | 115 |
| <i>Konovalenko A.</i> Assessment of children's perception of food service in general secondary education institutions  | 121 |
| <i>Malyarenko Y., Pulina T.</i> Marketing technologies in health care sphere   | 128 |
| <i>Panchenko V., Chernenko A.</i> Management of educational business processes in the condition of economic crisis   | 134 |
| <i>Taha Mohamed Daab</i> Using a cost of living data for a comparison between maximum likelihood method and moment method for estimating gamma distribution parameters | 142 |

## CHAPTER 7. ENTREPRENEUSHIP, TRADE AND STOCK EXCHANGES

|   |     |
|---|-----|
| <i>Bobrov Y.</i> The state and prospects of the transition to a circular economy                              | 157 |
| <i>Balabaniuk Zh.</i> Typology of organizational flexibility and approaches to building agile business models | 170 |
| <i>Boiko M.</i> Trends of development of agricultural enterprises and their financial support                 | 178 |

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

|  |     |
|--|-----|
| <i>Alkema V., Kuchmyeyev O.</i> Analysis of modern approaches to the assessment of the economic security of trade enterprises                      | 187 |
| <i>Kopytko M., Ilkiv Ju.</i> Fundamentals of safe activity of the enterprise: theoretical aspect   | 195 |
| <i>Neustroev J., Yegorova-Gudkova T., Ostryanko V.</i> Analysis of impact of digitalization of economy on the system of economic security of state | 202 |

## CHAPTER 9. INNOVATIVE ACTIVITIES

|   |     |
|---|-----|
| <i>Kirichenko O.</i> Practical aspects of industry modernization implementation on industry 4.0 basis. in Ukraine     | 210 |
| <i>Shapoval O.</i> Features of introduction of innovative technologies in activity of higher educational institutions | 219 |

## CHAPTER 10. PSYCHOLOGY

|  |     |
|--|-----|
| <i>Abanina H., Neborachko S.</i> Maternity frustration as a factor that leads to emotional burning | 226 |
| <i>Petrunko O.</i> Ambivalent discourse of perfectionism   | 233 |

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

УДК 364.01

DOI: 10.31732/2663-2209-2020-60-10-17

### **ТЕОРЕТИЧНЕ ПІДГРУНТЯ МОДЕРНІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ**

**Красота О.В.**

*к.е.н., доцент, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, м.Київ, вул. Васильківська, 90а, 03022, Україна, тел.: (067)9416640, e-mail: Krasota555@ukr.net, ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-8840-3119>*

### **THEORETICAL BASIS OF SOCIAL POLICY MODERNIZATION**

**Krasota O.**

*Ph.D. (Economics), associate professor, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, str. Vasylkivska, 90a, 03022, Ukraine, tel.: (067)-941-66-40, e-mail: Krasota555@ukr.net, ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-8840-3119>*

**Анотація.** У статті досліджено основні принципи та недоліки реалізації соціальної політики на основі моделі держави загального добробуту. Визначено, що зміст такої соціальної політики традиційно зводиться до соціального захисту, до надання соціальних трансфертів малозабезпеченим верствам населення, так званим ексклюзивним особам. Звідси склалася усталена точка зору ототожнення соціальної політики виключно із політикою захисту громадян від несприятливих соціальних і економічних обставин, від бідності. У цьому випадку люди є пасивними учасниками процесу, вони позбавлені мотивації до продуктивної діяльності. Така практика призвела до закріплення поглядів на соціальну політику виключно як на політику щодо виживання та подолання. Тому автор вважає, що реалізація соціальної політики на початку третього тисячоліття має відбуватися у інший спосіб, аніж через систему соціального захисту. Основною метою даної статті є визнання необхідності модернізації соціальної політики на початку третього тисячоліття. Теоретичним підґрунтям модернізації може стати соціальна інклюзія. У статті обґрунтовано необхідність зміни підходу до соціальної політики, її модернізації. Розглядається можливість застосування, а також обмеження таких альтернативних підходів як адресність соціального захисту та введення універсального базового доходу. Доведено переваги модернізації соціальної політики на основі концепції соціальної інклюзії. Запропоновано авторське тлумачення змісту соціальної інклюзії. Автор розглядає її не просто як протилежне соціальній ексклюзивії поняття, а таку бажану ситуацію, при якій всі члени суспільства мають достатні можливості й доступ до споживання благ; володіння ресурсами; процесів управління для повноправної і повноцінної участі в усіх сферах суспільного життя – в економічній, соціальній, публічній і політичній. Відповідно до авторського визначення сутності соціальної інклюзії виділено три найважливіші форми її прояву: доступ до ресурсів, розподіл доходів і майна; трудова і підприємницька діяльність; участь у публічному управлінні. Саме соціальна інклюзія зміщує акцент на розвиток людини, підвищення її добробуту, зниження рівня бідності й нерівності; спрямована на активнішу участь в економіці, у створенні ВВП.

**Ключові слова:** соціальна політика; соціальний захист; держава загального добробуту; соціальна інклюзія, соціальна ексклюзивія.

Формули: 0; рис.: 1; табл.: 3, бібл.: 10.

**Annotation.** The article examines the basic principles and disadvantages of the Welfare State model of social policy. It is determined that the content of such social policy is traditionally confined to social protection, to the provision of various types of social transfers to the poor, the so-called exclusive persons. Hence, we have an established point of view of social policy identification exclusively with the policy of protecting citizens from adverse social and economic circumstances, from poverty. In this case, people are passive members of the process and lack motivation for productive activity. This practice has led to the consolidation of views on social policy solely as a policy of survival and overcoming. Therefore, the author believes that the implementation of modern social policy in the twenty-first century should take place in a different way than through social protection system. The main purpose of this article is to recognize the need to modernize social policy at the beginning of the third millennium. Social inclusion can become a theoretical basis for modernization. The article substantiates the need to change the approach to social policy, the

*importance of its modernization. This study considers the possibility of applying and limiting such alternative approaches to the implementation of social policy as the targeting of social protection for the poor, as well as the introduction of a universal basic income for all members of society. The advantages of modernization of social policy on the basis of the concept of social inclusion are proved. The author's interpretation of the content of social inclusion is offered. The author's vision of social inclusion is that it is not just the opposite of social exclusion, but a desirable state when all members of society have ample opportunity and access to consumption of goods, ownership of resources, management processes for full participation in all spheres of public life, that is, in the economic, social, public and political spheres. According to the author's definition of social inclusion's essence, the three most important forms of its manifestation are identified. They are: access to resources, distribution of income and property; labor and business activities; participation in public administration. It is social inclusion shifts the emphasis on human development, supporting people's well-being, reducing poverty and inequality. It aims at more active participation in the economy and GDP.*

*Key words: social policy; social protection; welfare state; social inclusion; social exclusion.  
Formulas: 0; fig.: 1; tabl.: 3; bibl.: 10.*

**Постановка проблеми.** Нині в інформаційному просторі дуже широко обговорюють причини і наслідки сучасної економічної кризи, яку пов'язують переважно із поширенням коронавірусної інфекції COVID-19. Всі поточні економічні і соціальні проблеми, а також політичні прорахунки списують на непередбачуваність, швидку поширеність і мало контрольованість означеної пандемії. Відкинуто на другий план торішні головні проблеми: торговельну війну США і Китаю, BREXIT, нульове зростання в Євросоні тощо. Незалежно від рівня соціально-економічного розвитку всі країни світу були змушені зосередитися на порятунку власних національних економік, що опинилися під загрозою ковідної небезпеки та новітньої глобальної економічної кризи.

Однак поза увагою залишається криза соціальна, або криза соціальної політики, причини якої криються не тільки у поширенні пандемії COVID-19. Соціальна криза розпочалася задовго до сучасної економічної кризи і пов'язана, насамперед, із вадами існуючої соціальної політики.

Сучасне уявлення про дієву соціальну політику базується на домінуючій концепції середини ХХ ст. держави загального добробуту, відомої як «Welfare State». Її основною ідеєю є домінуюча роль держави у підтриманні мінімально необхідного рівня життя соціально незахищених прошарків населення. Проте уже з середини 70-х років ХХ ст. почали звучати окремі висловлювання про зниження довіри до соціальної держави та її здатності ефективно проводити

соціальну політику, а з кінця 90-х років ця критика набула все більшої ваги. На думку опонентів соціальної держави її проблеми впливають, головним чином, із циклічності і нерівномірності економічного розвитку.

Ми також вважаємо, що основні положення моделі Welfare State нині дещо втратили свою актуальність, оскільки забезпечення виживання найменш захищених верств населення не означає забезпечення розвитку потенціалу особистості. А надання значної кількості різноманітних соціальних виплат, пільг, субсидій має зворотну дію: чим більше фінансових ресурсів держава витрачає на соціальні видатки, тим більшою є втрата населенням мотивації до продуктивної діяльності і власного розвитку.

Саме тому вважаємо за необхідне модернізувати соціальну політику держави у третьому тисячолітті. Для цього пропонуємо здійснити перехід від пасивного соціального захисту до активного на основі *соціальної інклюзії*.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні та методологічні основи формування соціальної політики, практичні рекомендації її реалізації досліджуються у роботах зарубіжних науковців М. Вебера, П. Кеннеді, Л. Платт, П. Спікера, П. Флора, а також таких вітчизняних авторів як О. Грачов, В. Деріга, С. Кудлаєнко, Е. Лібанова, Т. Семигіна, Б. Токарський та інших. У переважній більшості досліджень соціальна політика визначається як певна діяльність держави щодо створення таких умов життя суспільства, за яких

відбувається усунення негативних наслідків ринкових процесів, досягнення соціальних цілей з використанням економічних важелів, підвищення добробуту його членів тощо [1-5].

Провідними зарубіжними дослідниками проблем формування і функціонування держави загального добробуту є Г. Еспін-Андерсен, Т. Маршалл, Т. Тілтон, Н. Ферніс та інші. Зокрема, Г. Еспін-Андерсен диференціює види держави загального добробуту на основі ступеню розширення соціальних прав і суспільно-приватної організації соціального забезпечення [6]. Дана класифікація уточнювалася протягом останніх декількох десятиліть. Ряд авторів – Н. Гінсбург, Д. Істрідіс, Р. Тітмус та інші – пропонують розширену класифікацію держави добробуту.

Якщо проблемам соціальної політики приділялося достатньо уваги, то дослідження феномену *соціальної інклюзії* розпочалося відносно нещодавно. Лише протягом останніх чотирьох десятиліть інтерес інтелектуальної еліти звернувся до цього явища. Розвиток даної концепції відбувався, головним чином, як реакція на кризу держави загального добробуту в Європі, що показала неспроможність на рубежі ХХ-ХХІ століть вирішити актуальні соціальні й економічні проблеми суспільства.

Загальнотеоретичні аспекти соціальної інклюзії висвітлені, насамперед, у працях таких зарубіжних учених як Е. Аткинсон, Е. Марльє, Х. Сілвер, Е. Фелпс та інших. Окремі її аспекти знайшли відображення у працях таких вітчизняних вчених як С. Бабенко, В. Дмитрук, Р. Жиленко, В. Звонар, Н. Ільченко, Е. Лібанова, Т. Попова, Т. Перегудова, І. Радіонова, Ю. Савельєв та інших.

Загальноприйнятим у сучасних дослідженнях є розгляд соціальної інклюзії як поняття, протилежного соціальній ексклюзії, що звужує її економічний зміст і не дозволяє розглядати як самостійну категорію. Такий підхід пояснюється тим, що теорія соціальної інклюзії бере свій початок із концепції соціальної ексклюзії,

яка сформувалася на початку 70-х рр. ХХ ст. у Франції. Проте вже у 80-х роках ХХ ст. теорія соціальної інклюзії охопила більш широку проблематику. Так, Х. Сілвер розглядав її з точки зору нездатності держави до встановлення солідарності, відображення розриву соціальних і символічних зв'язків між окремими особами та суспільством [7].

Реальне визнання значущості соціальної інклюзії відбулося наприкінці 80-х років, коли дана концепція була прийнята Європейським Союзом як основне поняття соціальної політики. А під час Світового саміту із соціального розвитку у 1995 р. соціальна інклюзія була визнана ключовою метою разом із цілями економічної політики урядів різних країн щодо забезпечення повної зайнятості та зменшення бідності. Європейська Комісія у стратегії «Європа 2020» також стверджує, що в мінливому світі Європейський Союз має стати стійкою та інклюзивною економікою [8].

Щодо теоретичного обґрунтування феномену соціальної інклюзії, то фахівці Науково-дослідного Інституту соціального розвитку ООН (UNRISD) займаються дослідженням її змісту, сприятливих умов для практичної реалізації та тих видів політики, що найбільше сприяють цьому. Розкривається ідея підпорядкованості соціальної політики вирішенню проблеми інклюзії [9].

І. Радіонова визначає соціальну інклюзію як таку актуальну суспільну цінність, через яку обґрунтовується функція соціальної політики держави. Автор робить спробу імплементувати соціальну функцію в новітню теоретичну конструкцію (модель IS-LM-DI), що пояснює формування загальної рівноваги з позицій взаємодії трьох політик: фінансової, монетарної та соціальної [10].

Таким чином, на межі ХХ та ХХІ ст. актуалізувалася цінність такої категорії як соціальна інклюзія, насамперед в контексті модернізації соціальної політики. Тому важливим є визнання не тільки наукового, але й практичного значення даного явища суспільного життя.

### **Формулювання цілей статті.**

Основною метою даної статті є визнання необхідності модернізації соціальної політики на початку третього тисячоліття. Теоретичним підґрунтям модернізації може стати соціальна інклюзія.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Більше пів століття у переважній більшості країн соціальна політика проводиться на засадах моделі Welfare State, згідно з якою відповідальність за рівень добробуту у суспільстві перекладена на державу. Визнано, що громадяни, приватні підприємства та громади самостійно неспроможні значно підвищити рівень власного добробуту.

Соціальну політику на основі моделі Welfare State візуально можна зобразити у

вигляді трикутника (Рис.1). Перший його кут формують особисті зароблені доходи громадян, на основі яких людина забезпечує власне існування. Другий кут складають родинні зв'язки. Це означає, що працюючі члени сім'ї мають дбати про тих членів родини, які з якихось об'єктивних чи суб'єктивних причин не спроможні себе забезпечувати самостійно. Третій кут – це держава, яка надає допомогу так званим ексклюзивним особам (від англ. «exclusion» – «виключення»). Це особи, які через соціальні перешкоди, фізичні або ментальні обмеження не можуть брати участь у повноцінному житті суспільства: безробітні, багатопроblemні домогосподарства, люди з обмеженими фізичними та розумовими можливостями тощо.



**Рис.1. Соціальна політика на основі моделі держави загального добробуту**

*Джерело: складено автором самостійно*

З одного боку, така соціальна політика має бути спрямована на захист тих, хто не може самостійно про себе подбати. Вважається, що підґрунтям ідеології держави загального добробуту стала теза Дж. Кейнса про те, що соціальні видатки здатні стимулювати сукупний попит. Проте на початку третього тисячоліття ситуація кардинально змінилася. Кейнсіанська національна держава загального добробуту вичерпала себе.

Соціальна політика на основі моделі держави загального добробуту має суттєві вади. Основними з них, вважаємо, є такі:

- *Демотивація до продуктивної діяльності.* Постійний перерозподіл доходів від тих, хто заробляє, на користь

тих, хто не може або не хоче цього робити, демотивує людей до продуктивної праці, знецінює персональну відповідальність за результати своєї діяльності, блокує розвиток країни.

- *Зростання фінансового навантаження на працездатне населення.* Тягар зростаючих соціальних відрахувань стає надмірним для платників податків - як для підприємців, так і для найманих робітників. Гостроти проблемі додають розширення неформальної зайнятості, міграційні процеси.

- *Фінансовий тиск на пенсійну систему та систему охорони здоров'я.* Збільшення тривалості життя, осучаснення медичних послуг призводять до посилення

фінансового тиску на систему пенсійного забезпечення та охорони здоров'я.

- *Ризик краху фінансової системи.* Надмірні соціальні видатки за рахунок перерозподілу ресурсів через державний бюджет та цільові соціальні фонди можуть призвести до фінансового краху держави, ризик якого зростає в умовах економічної кризи.

Згідно із принципами моделі Welfare State особисті зароблені доходи громадян заміщуються різного виду перерозподіленими виплатами: допомогою по тимчасовій непрацездатності, по безробіттю, за віком. В таблиці 1 наведено ранжування держав загального добробуту за коефіцієнтом заміщення заробітної плати різними видами соціальних трансфертів.

Таблиця 1

**Ранжування держав загального добробуту за коефіцієнтом заміщення заробітної плати соціальними трансфертами**

| Групи держав загального добробуту за коефіцієнтом заміщення |                      |             |                      |             |                      |
|---|----------------------|-------------|----------------------|-------------|----------------------|
| Перша група   |                      | Друга група |                      | Третя група |                      |
| Держава   | Коефіцієнт заміщення | Держава     | Коефіцієнт заміщення | Держава     | Коефіцієнт заміщення |
| Австралія   | 13,0                 | Італія      | 24,1                 | Австрія     | 31,1                 |
| США   | 13,8                 | Японія      | 27,1                 | Бельгія     | 32,4                 |
| Нова Зеландія   | 17,1                 | Франція     | 27,5                 | Нідерланди  | 32,4                 |
| Канада  | 22,0                 | Німеччина   | 27,7                 | Данія       | 38,1                 |
| Ірландія  | 23,3                 | Фінляндія   | 29,2                 | Норвегія    | 38,3                 |
| Велика Британія   | 23,4                 | Швейцарія   | 29,8                 | Швеція      | 39,1                 |

*Джерело: складено за [6]*

Як демонструє таблиця 1, за коефіцієнтом заміщення вищенаведені країни поділено на три умовні групи, де західноєвропейські країни мають середні значення показника, а англосаксонські і скандинавські – екстремальні. В середньому показник заміщення складає 27,2, тобто третину доходів громадяни не заробляють, а отримують задарма від держави через перерозподільчу систему. Як наслідок, соціальна політика на основі моделі Welfare State здебільшого шкодить економічному розвитку, зменшує національне багатство, робить країну загалом біднішою, аніж підвищує добробут громадян. Саме тому соціальна політика потребує модернізації. Вона має бути спрямована на постійне стискання простору для зловживання симулянтами, які можуть, але не хочуть самотійно заробляти для себе та своїх родин, або які ведуть асоціальний спосіб життя.

У науковому середовищі відбувається пошук різних шляхів модернізації соціальної політики. Найчастіше лунають заклики до впровадження адресності соціальних допомог, визначення кола громадян, для яких ці кошти є основним

засобом для існування. Проте такий шлях реалізації соціальної політики означає переведення повністю у ручний режим визначення соціальних виплат і гарантій, що не тільки не сприяє подоланню бідності, але й формує серйозну корупційну складову.

Іншим способом модернізації соціальної політики є пропозиція запровадження універсального базового доходу (УБД). Це фіксована сума грошового доходу, який держава надає усім громадянам незалежно від їх внеску у створення національного багатства. Проте й такий шлях реалізації соціальної політики, вважаємо, є неприйнятним, принаймні для ослабленої економіки України. Це пов'язано, по-перше, із недостатністю фінансових ресурсів у державному бюджеті для здійснення таких виплат. По-друге, впровадження УБД можливо лише для тих суспільств, де наявний високий рівень законслухняності і відповідальності за власний внесок у розвиток держави. По-третє, УБД, як і надмірні соціальні виплати, може слугувати демотивуючим фактором до продуктивної діяльності.

Таким чином, фізично і розумово спроможні виконувати корисну для суспільства роботу люди не повинні плекати ілюзій, що можуть вижити завдяки державним соціальним допомогам

або УБД. Тому ми пропонуємо модернізувати соціальну політику на основі абсолютно іншого підходу, а саме на основі соціальної інклюзії (Рис.2).



**Рис. 2. Модернізована соціальна політика на основі соціальної інклюзії**

*Джерело: складено автором самостійно*

Рис. 2 демонструє головну ідею, що за сучасних умов держава має делегувати деякі із своїх функцій громадянському суспільству. Порівняння реалізації соціальної політики на основі моделі Welfare State (Рис. 1) та модернізованої соціальної політики на основі соціальної інклюзії (Рис. 2) свідчить про наступне: якщо патерналістське спрямування соціальної політики на основі пасивного соціального захисту (Рис.1) призводить до домінування настроїв соціального утриманства й послаблення мотивації до праці, то інклюзивний підхід у проведенні соціальної політики (Рис. 2) сприяє зростанню можливостей реалізувати свій особистісний потенціал в усіх сферах суспільного життя.

Наше бачення *соціальної інклюзії* полягає в тому, що це така бажана ситуація, при якій всі члени суспільства мають достатні можливості й доступ до споживання благ; володіння ресурсами; процесів управління для повноправної і повноцінної участі в усіх сферах суспільного життя. Саме через включеність пересічних громадян в усі сфери суспільного життя – економічну, соціальну, громадянську і політичну – може бути досягнуто достатній рівень добробуту населення.

Відповідно до авторського визначення сутності соціальної інклюзії, вважаємо,

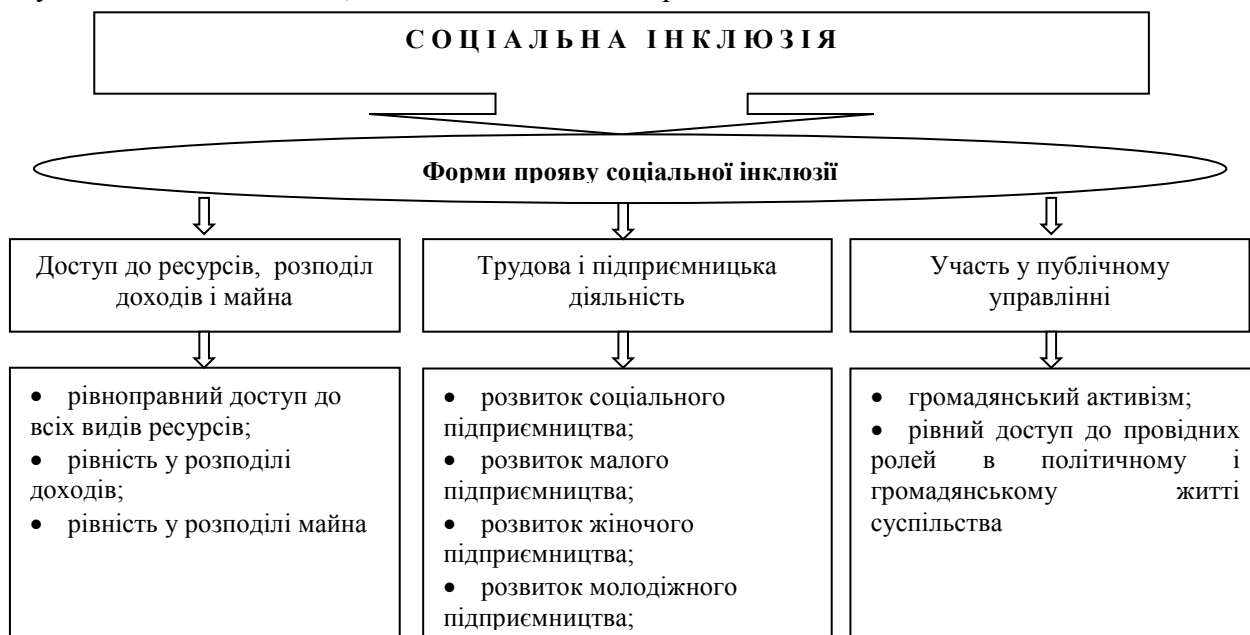
можна виділити декілька найважливіших форм її прояву. Такими формами, вважаємо, є: доступ до ресурсів, розподіл доходів і майна; трудова і підприємницька діяльність; участь у публічному управлінні (Рис. 3).

Припускаємо, що репрезентовані на Рис.3 форми прояву соціальної інклюзії пов'язані між собою, тобто інклюзія не може існувати лише в якійсь одній з форм за відсутності інших. Рівний доступ до економічних ресурсів та розподіл благ у суспільстві сприяє повнішому задоволенню потреб людей. Тут важливими є не тільки грошові аспекти життя (розподіл доходів і майна), а й такі негрошові аспекти, як охорона здоров'я, освітні і культурні можливості. Офіційна трудова і підприємницька діяльність на основі соціальної інклюзії означає рівний доступ усіх громадян до працевлаштування. Зокрема, йдеться про те, що працевлаштування соціально ексклюзивних осіб вимагає додаткового фінансування для пристосування робочого місця до особливих потреб таких працівників.

Для традиційних форм ведення бізнесу така практика не є привабливою та обумовлює пошук нових форм трудової діяльності. Ними, вважаємо, можуть стати жіноче, молодіжне, мале та, особливо, соціальне підприємництво. При цьому

зайнятість як інклюзивний процес не обмежується тільки включенням найуразливіших верств населення до ринку праці, а є способом отримання доходу і економічних благ, забезпечення

певного рівня добробуту, самореалізації у професійній сфері. Таким чином, інклюзивний підхід до працевлаштування вирішує низку соціальних і економічних проблем.



**Рис. 3. Форми прояву соціальної інклюзії**

*Джерело: складено автором самостійно*

Участь у публічному управлінні передбачає рівний доступ всіх громадян – жінок, осіб з інвалідністю, представників національних меншин та інших – до вагомих ролей у політичному і громадянському житті. Громадянський активізм сприяє зростанню самоповаги, суспільної значущості, зміцненню громадянського суспільства. Це потужний засіб соціалізації, що зменшує відчуженість індивідів та орієнтує їх на виконання суспільно корисних справ.

Таким чином, модернізація соціальної політики на основі соціальної інклюзії спроможна не тільки підвищити добробут громадян, але й змінити цінності. Цінності виживання мають поступитися цінностям самовираження. Останні спонукають людей до взаємної довіри, толерантності, участі в ухваленні рішень, тобто сприяють розвитку й демократизації суспільства.

**Висновки.** На початку третього тисячоліття все більше знижується довіра до соціальної політики на основі існуючої моделі держави загального добробуту. Близько третини власних доходів

громадяни не заробляють, а отримують від держави через перерозподільчу систему. Таке патерналістське спрямування державної політики на основі пасивного соціального захисту призводить до послаблення мотивації до праці й домінування настроїв соціального утриманства.

Соціальна політика потребує модернізації. Серед різних варіантів модернізації соціальної політики (адресності соціальних допомог, універсального базового доходу) здійснення її на основі соціальної інклюзії має вагомі переваги. Інклюзивний підхід реалізації соціальної політики сприяє підвищенню добробуту громадян, зростанню можливостей реалізувати свій особистісний потенціал в усіх сферах суспільного життя – економічній, соціальній, громадянській і політичній.

**Література:**

1. Кудлаєнко С.В. Державна соціальна політика у сфері економічних відносин: концептуальні засади. *Вісник Хмельницького*



національного університету. 2017. № 2. Том 1. С. 206-209.

2. Лібанова Е.М. Стратегічні пріоритети соціальної політики України на початку XXI століття. *Демографія та соціальна економіка*. 2008. № 1. С. 9-22.

3. Kennedy P. *Key Themes in Social Policy*. London: Routledge. 2013. 201 p.

4. Platt L. What is social policy? URL: <http://www.lse.ac.uk/social-policy/about-us/What-is-social-policy>.

5. Spicker P. *Social Policy Themes and Approaches*, 2nd edn. Bristol: Policy Press. 2008. 278 p.

6. Esping-Andersen G. *The Tree Worlds of Welfare Capitalism*. Princeton University Press. 1990. 248 p.

7. Silver H. Social Exclusion and Social Solidarity: Three Paradigms. *International Labour Review*. 1994. Vol. 133. P. 531–578.

8. Europe 2020. A Strategy for Smart, Sustainable and Inclusive Growth. *Brussels*. URL: <https://ec.europa.eu/eu2020/pdf/COMPLET%20EN%20BARROSO%20%20%20007%20-%20Europe%202020%20-%20EN%20version.pdf>.

9. Hujo K., Yi I. *Social Policy and Inclusive Development*. United Nations Research Institute for Social Development. 2015. 432 p.

10. Радіонова І. Функція соціальної політики та соціальна інклюзія в поясненні загальної економічної рівноваги. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія «Економіка»*. 2020. №1(208). С.49-55.

#### References:

1. Kudlaenko, S.V. (2017), “State social policy in the field of economic relations: conceptual

principles”, *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, No 2, vol 1, pp. 206-209.

2. Libanova, E.M. (2008), “Strategic priorities of social policy of Ukraine at the beginning of the XXI century”, *Demohrafiia ta sotsialna ekonomika*, No 1, pp. 9-22.

3. Kennedy, P. (2013), *Key Themes in Social Policy*. London: Routledge. 201 p.

4. Platt, L. (2020), What is social policy?, retrieved from: <http://www.lse.ac.uk/social-policy/about-us/What-is-social-policy>.

5. Spicker, P. (2008), *Social Policy Themes and Approaches*, 2nd edn. Bristol: Policy Press. 278 p.

6. Esping-Andersen, G. (1990), *The Tree Worlds of Welfare Capitalism*. Princeton University Press. 248 p.

7. Silver, H. (1994), Social Exclusion and Social Solidarity: Three Paradigms, *International Labour Review*, vol. 133, pp. 531–578.

8. Europe 2020 (2020), A Strategy for Smart, Sustainable and Inclusive Growth. Brussels, retrieved from:

<https://ec.europa.eu/eu2020/pdf/COMPLET%20EN%20BARROSO%20%20%20007%20-%20Europe%202020%20-%20EN%20version.pdf>.

9. Hujo, K. and Yi, I. (2015), *Social Policy and Inclusive Development*, United Nations Research Institute for Social Development. 432 p.

10. Radionova, I. (2020), “The Function of Social Policy and Social Inclusion in Explaining the General Economic Equilibrium”, *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Seriiia «Ekononika»*, № 1(208), pp.49-55.

*Стаття надійшла до редакції 10.11.2020 р.*

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

УДК 338

DOI: 10.31732/2663-2209-2020-60-18-25

### **ЄВРОПЕЙСЬКА ПРАКТИКА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТИВНОЇ ІНДУСТРІЇ**

**Леонов Я.В.<sup>1</sup>, Побер І.М.<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджмент фізичної культури, Харківська державна академія фізичної культури, м. Харків, вул. Клоківська, 99, 61058, Україна, e-mail: Leonov.yaroslav.2017@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8837-5744>

<sup>2</sup> Київський університет ринкових відносин, м. Київ, вул. Березняківська, 26Б, 02000, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6353-913X>

### **EUROPEAN PRACTICE OF ENSURING THE DEVELOPMENT OF PHYSICAL CULTURE AND SPORTS INDUSTRY**

**Leonov Y.<sup>1</sup>, Pober I.<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Ph.D. (Economics), associate professor, associate professor of physical culture management department, Kharkiv State Academy of Physical Culture, Kharkiv, st. Klochkivs'ka, 99, 61058, Ukraine, e-mail: Leonov.yaroslav.2017@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8837-5744>

<sup>2</sup> Kyiv University of Market Relations, Kyiv, st. Berezniakivska, 26B, 02000, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6353-913X>

**Анотація.** У статті розглянуто європейська практика розвитку спортивної індустрії. За нинішніх умов людина і особистість посідають центральне місце в цивілізаційному європейському розвитку. Метою соціальної інтеграції стає створення "суспільства для всіх", в якому всі покликані відігравати активну роль. Європейська цивілізація створила та продовжує розвивати культурно-генетичну парадигму сучасного конституційного лібералізму, де визначається через поняття правової держави, верховенства закону та громадянського суспільства, якому відводиться роль гаранта, захисника прав людини та громадянина від будь-яких обмежень. Проаналізовано нормативно-правову базу Комісії по спорту Європейського союзу дозволяє узагальнити принципи державної політики в сфері спорту в країнах ЄС, основними з яких є: реформа охорони здоров'я, формування умов здорового способу життя, що включає: профілактику фізичного, психічного, духовного і соціального здоров'я силами всіх галузей людської діяльності (міжгалузевість) на всіх рівнях людської взаємодії (багаторівневість) індивідів, груп, організацій, регіонів, національних урядів, міжнародних об'єднань світової спільноти. Визначено, що спорт має величезний потенціал як інструмент для сприяння соціальної інтеграції та соціальної згуртованості в європейських товариствах, забезпечує громадянам можливості для взаємодії і приєднання до соціального середовища є засіб згладжування соціально-економічної дискримінації. Через свій внесок в економічне зростання та розвиток і створення робочих місць спорт допомагає «оживити» неблагополучні райони. Деякі держави-члени ЄС вже використовують спорт як інструмент і індикатор у своїй соціальній політиці, в рамках відкритого методу координації щодо соціального захисту та соціальної інтеграції. Всі жителі Європейського союзу мають рівний доступ до занять спортом. Доведено, що важливим напрямом впливу держави на функціонування спортивної комунікації є регулювання пропозиції послуг. По-перше, держава вирішує проблеми, пов'язані з виробництвом певних видів фізкультурно-спортивних послуг. З цією метою формується широка мережа фізкультурно-спортивних організацій, що належать до комунальної власності, які надають послуги населенню за помірними цінами. Завдяки цьому держава стає активним суб'єктом спортивної масової комунікації. По-друге, держава бере на себе функцію формування матеріального фактору виробництва фізкультурно-спортивних послуг. Зокрема, вона фінансує будівництво спортивних споруд, а потім здає їх в оренду недержавним спортивним організаціям, створюючи тим самим сприятливі умови для здійснення ними підприємницької діяльності. По-третє, держава здійснює пряму фінансову підтримку виробників фізкультурно-спортивних послуг. При цьому на загальнодержавному рівні особлива увага приділяється виробникам-суб'єктам світового ринку фізкультурно-спортивних послуг, тобто федераціям з видів спорту, які є перспективними з огляду на можливість перемоги спортсменів на найпрестижніших міжнародних змаганнях, насамперед на Олімпійських іграх.

**Ключові слова:** спортивна індустрія; стратегічний розвиток; фізична активність; державна політика; спортивна діяльність; спортивна комунікація; податкова політика; фінансування.  
Формули: 0; рис.: 0; табл.: 0; бібл.: 13.

**Annotation.** The article considers the European practice of sports industry development. Under the current conditions, man and personality occupy a central place in European civilizational development. The goal of social integration is to create a "society for all" in which everyone is called to play an active role. European civilization has created and continues to develop the cultural and genetic paradigm of modern constitutional liberalism, defined by the rule of law, the rule of law and civil society, which is given the role of guarantor, defender of human rights and citizens from all restrictions. The regulatory framework of the European Commission for Sport of the European Union allows to generalize the principles of state policy in the field of sports in the EU, the main of which are: health care reform, healthy living conditions, including: prevention of physical, mental, spiritual and social health by all branches of human activity (intersectoral) at all levels of human interaction (multilevel) of individuals, groups, organizations, regions, national governments, international associations of the world community. It is determined that sport has a huge potential as a tool to promote social integration and social cohesion in European societies, provides citizens with opportunities to interact and join the social environment is a means of smoothing socio-economic discrimination. Through its contribution to economic growth and development and job creation, sport helps to "revitalize" disadvantaged areas. Some EU Member States already use sport as a tool and indicator in their social policy, as part of the open method of coordination on social protection and social inclusion. All residents of the European Union have equal access to sports. It is proved that an important direction of the state's influence on the functioning of sports communication is the regulation of the supply of services. First, the state solves problems related to the production of certain types of physical culture and sports services. To this end, a wide network of physical culture and sports organizations belonging to the communal property, which provide services to the population at reasonable prices, is being formed. As a result, the state becomes an active subject of sports mass communication. Secondly, the state assumes the function of forming the material factor in the production of physical culture and sports services. In particular, it finances the construction of sports facilities and then leases them to non-governmental sports organizations, thus creating favorable conditions for their business activities. Third, the state provides direct financial support to producers of physical culture and sports services. At the national level, special attention is paid to manufacturers in the world market of physical culture and sports services, sports federations, which are promising given the possibility of winning athletes at the most prestigious international competitions, especially at the Olympic Games.

**Key words:** sports industry; strategic development; physical activity; state policy; sports activity; sports communication; tax policy; financing.

Formulas: 0; fig.: 0; tabl.: 0; bibl.: 13.

**Постановка проблеми.** Динамічні зміни, що відбуваються під впливом факторів соціально-політичного, економічного, енергетичного та екологічного характеру посилюють невизначеність, підвищують ризики, мають суттєвий вплив на розвиток секторів економіки та на стан суспільства в цілому. Тому актуальним стає завдання щодо розробки і впровадження такої моделі стратегічного розвитку організацій спортивної індустрії, яка би підвищила ефективність їх функціонування в ринковому середовищі, враховувала рівень зростання потреб населення у якісному спортивному продукту.

Спортивна індустрія набуває все більшого значення в житті сучасного суспільства і кожної людини зокрема. Враховуючи той факт, що спортивна індустрія торкається соціально-економічного аспекту життєдіяльності

людини та функціонує в умовах ринкової економіки, доцільним, на наш погляд, є дослідження європейського досвіду забезпечення розвитку спортивної індустрії.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичною основою наукових досліджень у контексті сучасних тенденцій функціонування світової та національної економіки взаємодії держави, громадськості, бізнесу та науки є праці вітчизняних і зарубіжних вчених: Андрєфф В., Геєць В., Двігун А., Портер М. та ін. Однак багато теоретичних і практичних питань щодо економічного розвитку в сучасних умовах господарювання потребують подальшого дослідження і вдосконалення. Важливим серед них є розробка та впровадження системи управління розвитком спортивної індустрії з урахуванням взаємодії державних органів управління, наукових

установ, громадськості та бізнесу, створюючи умови впровадження сучасних технологій, підвищення конкурентоспроможності організацій спортивної індустрії у довгостроковому періоді та залучення населення до фізичної активності протягом життя.

**Формулювання цілей статті.** Мета дослідження – проаналізувати практики забезпечення розвитку фізичної культури та спортивної індустрії в європейських країнах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** За нинішніх умов людина і особистість посідають центральне місце в цивілізаційному європейському розвитку. Метою соціальної інтеграції стає створення “суспільства для всіх”, в якому всі покликані відігравати активну роль. Європейська цивілізація створила та продовжує розвивати культурно-генетичну парадигму сучасного конституційного лібералізму, який визначається через поняття правової держави, верховенства закону та громадянського суспільства, якому відводиться роль гаранта, захисника прав людини та громадянина від будь-яких утисків.

Європейська ліберально-демократична система базується на засадах Загальної декларації прав людини (прийнятої ООН у 1948 р.), Міжнародного пакту про громадянські і політичні права (прийнятого ООН в 1966 р.), Конвенції про захист прав і основних свобод людини (прийнятої Радою Європи у 1950 р.), відповідно до яких люди наділені невід’ємними базовими “природними” правами — правом на життя, правом на свободу та на приватну власність, гарантом яких виступає правова держава.

Суспільство стає “громадянським” з точки зору його самоорганізації, ступеня розвитку демократії, реалізації прав і свобод людини як громадянина, виконання громадянами своїх політичних, громадянських обов’язків лише тоді, коли кожний його член усвідомлює себе носієм суверенітету, джерелом влади, свідомим суб’єктом політичної діяльності, людиною, відповідальною за наслідки своїх дій, за

майбутнє своєї країни і світової спільноти в цілому.

У своїх документах ООН, Рада Європи, інші міжнародні організації підкреслюють, що сучасний цивілізаційний прогрес можливий лише у системі взаємодії «суспільство - уряди – наука – бізнес». У Декларації Тисячоліття ООН у розділі “Права людини, демократія і добре управління” записано: “Ми не пожаліємо зусиль для сприяння демократії та зміцнення правопорядку, а також для забезпечення поваги до всіх міжнародно визнаних прав людини і головних свобод, включаючи право на розвиток. Через це ми пройняли рішучістю колективно добиватися великої відкритості політичних процесів, створюючи умови для справжньої участі в них усіх громадян у всіх країнах” [5, 6].

У Європейській соціальній хартії, прийнятій у 1991 році та переглянутій у 1996 році Радою Європи, запропоновано: “З метою забезпечення здійснення або сприяння здійсненню свободи працівників і роботодавців створювати місцеві, національні або міжнародні організації для захисту своїх економічних і соціальних інтересів та вступаючи в такі організації Сторони зобов’язуються, що національне законодавство не буде ніяким чином обмежувати цю свободу або використовуватися для її обмеження” [6].

Дедалі більше пропагується і фінансується профілактика захворювань, яка ґрунтується на розумінні здоров’я як комплексного феномену, що включає фізичну, психічну, духовну й соціальну складові, збереженню і зміцненню яких слугують програми щодо здорового способу життя, тому що нехтування своєчасною ефективною профілактикою призводить до втрат до 10% ВВП, навіть найбагатших країн [7]. Тому в європейських країнах значна увага приділяється здоровому способу життя та фізичної активності населення протягом життя.

Європейська комісія зі спорту визначає фізичну активність, що сприяє зміцненню здоров’я і прагне краще враховувати цей

пріоритет у відповідних фінансових інструментах, зокрема це відображається у підтримці таких програм, як: програма з науково-технічного розвитку (стиль життя аспектів здоров'я); програма громадського здоров'я; програма "Молодь та громадянство" (співпраця спортивних організацій, шкіл, громадянського суспільства, батьків та інших партнерів на місцевому рівні); програма навчання протягом усього життя (навчання вчителів та співпраця між школами); здійснення підтримки масового спорту через програму «Європа для громадян».

Аналіз нормативно-правової бази країн ЄС дозволяє узагальнити основні напрямки державної політики в сфері спорту: реформа охорони здоров'я, формування умов здорового способу життя, що включає як профілактику фізичного, психічного, духовного і соціального здоров'я силами всіх галузей людської діяльності (міжгалузевість) на всіх рівнях людської взаємодії (багаторівневість) індивідів, груп, організацій, регіонів, національних урядів, міжнародних об'єднань світової спільноти.

Спорт має величезний потенціал як інструмент для сприяння соціальної інтеграції та соціальної згуртованості в європейських товариствах, забезпечує громадянам можливості для взаємодії і приєднання до соціального середовища є засіб згладжування соціально-економічної дискримінації. Через свій внесок в економічне зростання та розвиток і створення робочих місць спорт допомагає «оживити» неблагополучні райони. Деякі держави-члени ЄС вже використовують спорт як інструмент і індикатор у своїй соціальній політиці, в рамках відкритого методу координації щодо соціального захисту та соціальної інтеграції, рівний доступ всіх жителів до занять спортом.

ЄС має стратегію для сприяння інтеграції і рівного ставлення людей з обмеженими можливостями. У своєму плані дій щодо здійснення стратегії в області інвалідності Комісія спорту ЄС розглядає роль, яку спорт грає в сприянні інтеграції людей з обмеженими

можливостями. Здійснюються дії для забезпечення доступу людей з обмеженими можливостями до спортивних об'єктів, інфраструктури. Спортивний сектор і суміжні види економічної діяльності (наприклад, виробництво спортивних товарів) мають значний і зростаючий вплив на економіку Європи.

Відзначимо також, що політики регіонального розвитку ЄС спрямовані на скорочення регіональних відмінностей, зміцнення соціальної та економічної єдності. Ресурси політики згуртованості використовуються для підвищення значення спорту як інструменту для місцевого і регіонального розвитку, відродження міст, розвитку сільських районів, соціальної інтеграції та працевлаштування.

У Білій книзі спорту визначена важливість конкретних програм ЄС і фондів для підтримки заходів в області спорту (інвестиційне забезпечення розвитку фізичної культури та спортивної індустрії, створення комфортних умов занять спортом, визначення пріоритетів щодо поточного фінансування, формування механізму популяризації здорового способу життя [8].

Державна підтримка спорту заснована на дотриманні прав дитини і спрямована на підтримку заходів, які допомагають розвинути інтерес дітей та молоді до занять фізичною культурою і спортом, забезпеченні умов доступності різних форм фізкультурно-оздоровчої та спортивної діяльності, для активної боротьби з допінгом у спорті.

Спорт визначає потенціал зростання робочої сили. За даними європейського дослідження у 2014 році в спортивному секторі (NACE група 92,6) зареєстровано близько 1 млн. робочих місць: у Великобританії понад 30% сукупної зайнятості в області спорту, у Німеччині - 13%, у Франції - 12,5%. З 1980 року загальна кількість робочих місць, віднесених до спортивної діяльності, збільшилася майже у чотири рази [9]. Основними причинами цієї тенденції є: перерозподіл доходів на здоров'я і

дозвілля; розвиток спортивної діяльності, яка зачіпає більш широку частину населення (молодь, літніх людей та людей з обмеженими можливостями) і задовольняє різні потреби (відпочинок, розваги, охорона здоров'я, освіта).

Економічні концентрації в області спорту зосереджені на декількох важливих цілях:

- поліпшення моніторингу та прогнозування спортивних даних з метою впливу соціально-економічної політики;
- визначення економічного потенціалу спорту та обміну передовим досвідом щодо заходів фінансування;
- підтримки у сфері антимонопольного законодавства та державною допомогою в рамках європейського законодавства про конкуренцію;
- визначення ефективних механізмів взаємодії у процесі фінансування масового спорту усіх суб'єктів ринку (держави, бізнесу та ін.);
- підвищення інформованості населення про соціальні та економічні наслідки, які пов'язані з фізичною активністю та розвитком спортивної індустрії шляхом залучення спортивних ЗМІ і захистом прав інтелектуальної власності;
- виявлення потенціалу розвитку спортивної індустрії, його захист і підтримку шляхом обміну передовим досвідом в таких областях, як статистика спорту, державна допомога або стійке фінансування спорту для всіх.

Зростаючий економічний і соціальний вплив спорту забезпечив йому важливе місце в стратегіях і програмах ЄС. Так, на даному етапі, це: Стратегія «Європа 2020», яка спрямована на зростання робочих місць. У ній підкреслюється розумне, стійке і всеосяжне зростання, як спосіб подолання структурних недоліків в економіці Європи, підвищення її конкурентоспроможності та продуктивності і підтримки стійкої соціальної ринкової економіки. Стратегія «Європа 2020» використовується в якості довідкової основи для діяльності в ЄС на

національному та регіональному рівнях. Крім того, уряди країн ЄС встановили національні цілі для досягнення загальних цілей ЄС і повідомляють про них в рамках своїх щорічних програм національних реформ [9, 13].

Актуальним залишається питання оцінки впливу спортивної індустрії на розвиток економіки. Досить складно об'єктивно оцінити сукупне зростання зайнятості в спортивній індустрії, вплив фінансово-економічних показників на економіку в цілому у зв'язку з різними національними методиками, використовуваних для класифікації статистичної інформації. Тим не менш, по оцінкам європейських експертів, в останні десять років сукупний обсяг зайнятості в спорті збільшився приблизно на 60%. Основна професійна занятість в цьому секторі у відсотках від економічно активного населення коливається від 0,11% в Польщі до 1,07% у Великобританії [6, 9, 10]. Спортивний сектор вносить позитивний внесок у досягнення цілей Лісабонської стратегії, яка визначає механізми і методи реалізації спорту в її рамках. Державна підтримка у сфері спорту в країнах ЄС сконцентрована на:

- підтримки заходів, які допомагають розвинути інтерес у дітей і молоді до систематичних занять фізичною культурою і спортом;
- забезпеченні умов доступності занять різними видами спортивної та оздоровчої діяльності;
- формуванні стійкої мотивації до потреби ведення здорового способу життя всіх вікових груп;
- забезпеченні умов гендерної рівності в участі у фізкультурно-спортивних заходах;
- прийнятті заходів активної боротьби з допінгом.

Центральні державні гранти сприяють зміцненню міжнародної конкурентоспроможності спортсменів і спортсменок. Державна підтримка спорту приймає такі форми:

- прямі субсидії з державного бюджету;
- субсидії від державної гральної діяльності;

- прямі доходи в результаті ліцензування на надання гральних послуг;
- спеціальні податкові ставки;
- кредити з низькими процентними ставками;
  - гарантії з більш низькими комісіями;
- державне фінансування обслуговування спортивних споруд;
- придбання громадських муніципальних об'єктів;
- оренда спортивних об'єктів державними структурами за низькими цінами;
- оплата за будівництво або реконструкцію спортивних споруд місцевої ради;
- продаж та оренда земельних ділянок для спортивних об'єктів.

Спорт має вирішальне значення для благополуччя Європейського союзу. Більшість спортивних заходів проходить в некомерційних структурах, багато з яких залежать від державної підтримки для забезпечення доступу до спортивної діяльності всіх громадян. Основна проблема, з якою стикається ряд держав-членів ЄС полягає в тому, як домогтися більш стійкої моделі державного фінансування спортивних організацій. Дослідження показали, що характер суспільної підтримки значно варіюється між державами-членами і від одного виду спорту до іншого. Таким чином, основні напрямки державної політики щодо формування нової якості життя передбачають:

- розвиток системи охорони здоров'я та впровадження пріоритетів здорового способу життя, всебічний розвиток та підтримка спорту;
- пріоритетний розвиток спорту, курортно-рекреаційної та фізкультурно-профілактичної сфер з метою задоволення потреб населення країни у повноцінному відпочинку, оздоровленні, профілактиці захворювань, відновленні фізичних і духовних сил людини, зменшення соціально-економічної нерівності щодо доступу до зазначених ресурсів.

Державне регулювання попиту на спортивний продукт може здійснюватися

також опосередковано, шляхом впливу на ринки товарів, тісно пов'язаних зі спортом. Як відомо, комфортні умови спортивно-оздоровчих занять забезпечують спортивні товари, а саме: спортивний одяг, взуття, спортивні снаряди, обладнання, спорядження та ін. Все це виробляється у різних галузях економіки і реалізується на ринку спортивних товарів. Стимулюючи розвиток таких галузей, держава сприяє розширенню ринку спортивних товарів, це є одним з чинників зростання числа осіб, які займаються фізичною культурою і спортом.

Не залишаються поза увагою держави і вторинні користувачі спортивного продукту - представники бізнесу. І це не випадково, оскільки вони здатні надавати значну підтримку спортивним організаціям або окремим спортсменам, що, безумовно, сприяє розширенню спортивної комунікації та підвищенню якості послуг. З огляду на це, держава прихильно ставиться до тих представників бізнесу, які сприяють розвитку спорту, стимулюючи їхню діяльність з підтримки спортивних організацій.

До національного законодавства вводяться спеціальні норми, які економічно заохочують компанії спрямовувати частину своїх прибутків до організацій спортивної індустрії. Найпоширеніший засіб стимулювання стейкхолдерів якій передбачені у законодавстві багатьох європейських країн є гнучка податкова політика (наприклад, зниження суми оподаткування прибутку на суму спонсорської допомоги).

Законодавство різних країн, формулюючи податкову політику, визначають механізми надання податкових пільг спонсорам спортивних організацій та спортсменів. Наприклад, законодавством Франції передбачено, що сума пожертвувань фізичних осіб на користь фізичної культури і спорту віднімається від величини отриманого благодійником прибутку у розмірі, що не перевищує 1,25 % прибутку. Коли ж спонсором виступає фонд чи асоціація, діяльність яких визнана суспільно корисною, то ставка зменшення

величини доходу, що оподатковується, досягає 5%. У Чехії фізичним особам дозволяється надавати пожертвування спортивним організаціям у розмірі, що не перевищує 10 % загальної суми податків [6, 9, 11].

Не менш важливим напрямом впливу держави на функціонування спортивної комунікації є регулювання пропозиції послуг.

По-перше, держава може брати на себе вирішення усіх проблем, пов'язаних з виробництвом певних видів спортивних продуктів. Як уже зазначалося, для консолідації сучасного суспільства необхідно, щоб переважна частина громадян, насамперед, молодь, мала найширший доступ до занять фізичною культурою та масовим спортом. Аби це стало можливим, формується широка мережа спортивних організацій, що належать до комунальної власності, які надають послуги населенню за помірними цінами. Тобто у спортивній сфері функціонують державні організації, здатні відігравати помітну роль у забезпеченні населення якісним спортивним продуктом. Завдяки цьому держава стає активним суб'єктом спортивної масової комунікації.

По-друге, держава бере на себе функцію формування матеріального фактору виробництва спортивного продукту. Зокрема, вона фінансує будівництво спортивних споруд, а потім здає їх в оренду недержавним спортивним організаціям, створюючи тим самим сприятливі умови для здійснення ними підприємницької діяльності.

По-третє, держава здійснює пряму фінансову підтримку виробників спортивного продукту. При цьому на загальнодержавному рівні особлива увага приділяється тим виробникам, які є суб'єктами світового спортивного ринку, тобто федерації з видів спорту, які є перспективними з огляду на можливість перемоги спортсменів на найпрестижніших міжнародних змаганнях, насамперед на Олімпійських іграх.

На муніципальному рівні може практикуватися фінансова підтримка

структур професійного спорту. Наприклад, у бюджетах таких міст Франції як Париж, Марсель, Ліон передбачено кошти на підтримку спортивних клубів, які беруть участь у національних та відповідальних міжнародних змаганнях.

Важливо підкреслити, що пряме виділення державних коштів здійснюється на цільових засадах під виконання конкретних проектів, які надаються спортивними організаціями органам державної виконавчої влади для схвалення та затвердження. Після закінчення терміну проекту виконавці звітують перед державою про використання отриманих коштів.

**Висновки.** Досвід багатьох європейських країн свідчить про те, що в сучасних умовах держава відіграє значну роль у забезпеченні ефективного функціонування та розвитку фізичної культури та спортивної індустрії. Активна політика держав у цій сфері обумовлюється її інтересами, які полягають у створенні умов для збереження генофонду країни шляхом залучення населення до здорового способу життя, забезпечення сприятливих умов для відтворення сукупної робочої сили, використання досягнень вітчизняних спортсменів на престижних міжнародних змаганнях з метою створення та підтримки позитивного іміджу країни, виховання патріотичних почуттів у громадян.

#### **Література:**

1. Andreff W, Stefan Szymanski, Handbook on the economics of sport, MPG Books Ltd, 2006. Bodmin, Cornwall, UK.
2. Геєць В. Феномен нестабільності – виклик економічному розвитку. 2020.
3. Двігун А. “Децентралізація: упровадження нової системи адміністративно-територіального устрою”, *Економічний вестник Донбасса*, 2019.
4. Портер М. Международная конкуренция: Конкурентные преимущества стран. 2019. Альпина Паблишер, Москва, Россия.
5. Data and statistics, Database Centers for Disease Control and Prevention. URL: <https://www.cdc.gov/nccdphp/dnpao/division-information/data-stats/index.htm>.
6. Database, Database European Commission. URL: <http://ec.europa.eu/eurostat/data/database>.



7. Global Health Observatory data repository, “Database World Health Organization”. URL: <http://apps.who.int/gho/data/node.main.A893?lang=en>.

8. White Paper on Sport, “Database European Union Law”. URL: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?qid=1389190214279&uri=CELEX:52007DC0391>.

9. Sport statistics – 2020 edition, “Database European Commission”. URL: <http://ec.europa.eu/eurostat/web/products-catalogues/-/KS-07-17-123>.

10. Міжнародна хартія фізичного виховання і спорту: Закон від 21.11.1978 №99-350, “База даних «Законодавство України» / ВР України”. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/42/2016>.

11. Health and Participation, “Database European Commission”. URL: [https://ec.europa.eu/sport/policy/societal-role/health-participation\\_en](https://ec.europa.eu/sport/policy/societal-role/health-participation_en).

12. Proposal for a council recommendation on promoting health-enhancing physical activity across sectors, “Database Access to European Union Law”. URL: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?qid=1389629458571&uri=CELEX:52013PC0603>.

13. Europe 2020 strategy, “Database European Commission”. URL: [https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-and-fiscal-policy-coordination/eu-economic-governance-monitoring-prevention-correction/european-semester/framework/europe-2020-strategy\\_en#thestrategysetouttargetsinthe5followingfields](https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-and-fiscal-policy-coordination/eu-economic-governance-monitoring-prevention-correction/european-semester/framework/europe-2020-strategy_en#thestrategysetouttargetsinthe5followingfields).

**References:**

1. Andreff, W. and Szymanski, S. (2006), *Handbook on the economics of sport*, MPG Books Ltd, Bodmin, Cornwall, UK

2. Heiets, V. (2020), *Fenomen nestabil'nosti – vyklyk ekonomichnomu rozvytku*, Ukraina

3. Dvihun, A. (2019), “Detsentralizatsiia: uprovadzhennia novoi systemy administrativno-terytorial'noho ustroiu”, *Ekonomycheskyj vestnyk Donbassa*, Ukraina.

4. Porter, M. (2018), *International competition: Competitive advantages of countries*, Alpina Publisher, Moscow, Russia.

5. Data and statistics (2020), “Database Centers for Disease Control and Prevention”, retrieved from : <https://www.cdc.gov/nccdphp/dnpao/division-information/data-stats/index.htm>.

6. Database (2020), “Database European Commission”, retrieved from : <http://ec.europa.eu/eurostat/data/database>.

7. Global Health Observatory data repository (2020), “Database World Health Organization”, retrieved from : <http://apps.who.int/gho/data/node.main.A893?lang=en>.

8. White Paper on Sport, “Database European Union Law”, retrieved from : <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?qid=1389190214279&uri=CELEX:52007DC0391>.

9. Sport statistics – 2020 edition (2020), “Database European Commission”, retrieved from : <http://ec.europa.eu/eurostat/web/products-catalogues/-/KS-07-17-123>.

10. The Verkhovna Rada of Ukraine (1978), The Law of Ukraine “International Charter of Physical Education and Sport”, retrieved from : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/42/2016>.

11. Health and Participation (2020), “Database European Commission”, retrieved from : [https://ec.europa.eu/sport/policy/societal-role/health-participation\\_en](https://ec.europa.eu/sport/policy/societal-role/health-participation_en).

12. Proposal for a council recommendation on promoting health-enhancing physical activity across sectors (2020), “Database Access to European Union Law”, retrieved from : <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?qid=1389629458571&uri=CELEX:52013PC0603>.

13. Europe 2020 strategy (2020), “Database European Commission”, retrieved from : [https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-and-fiscal-policy-coordination/eu-economic-governance-monitoring-prevention-correction/european-semester/framework/europe-2020-strategy\\_en#thestrategysetouttargetsinthe5followingfields](https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-and-fiscal-policy-coordination/eu-economic-governance-monitoring-prevention-correction/european-semester/framework/europe-2020-strategy_en#thestrategysetouttargetsinthe5followingfields).

**Стаття надійшла до редакції 01.12.2020 р.**

УДК 330.322.54

DOI: 10.31732/2663-2209-2020-60-26-31

## ОСОБЛИВОСТІ ЗАЛУЧЕННЯ ПРЯМИХ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ В ЕКОНОМІКУ УКРАЇНИ

**Мошляк І.О.**

аспірант, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, вул. Табірна, 30-32, 03113, Україна,  
тел.: (099)-725-04-97, e-mail.: im14031984@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6281-3988>

## FEATURES OF ATTRACTING FOREIGN DIRECT INVESTMENTS IN THE ECONOMY OF UKRAINE

**Moshlyak I.**

postgraduate student, "KROK" University, Kyiv, st. Tabirna, 30-32, 03113, Ukraine, tel.: (099)-725-04-97,  
e-mail.: im14031984@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6281-3988>

**Анотація.** В статті розглянуто роль іноземного інвестування в економіку України, визначені фактори, що забезпечують позитивний вплив на інвестиційний клімат та окреслені проблеми формування сприятливого інвестиційного середовища. Проаналізовано особливості залучення прямих іноземних інвестицій в Україну. Наведено динаміку іноземного інвестування в економіку України. Охарактеризовано галузі національного господарства України, в які найбільше залучають іноземні інвестиції. Досліджено розподіл залучених прямих іноземних інвестицій за основними регіонами – реципієнтами інвестицій України. Обґрунтовано необхідність залучення іноземних інвестицій у сучасних умовах, досліджено головні проблеми надходження іноземних інвестицій та запропоновано основні шляхи їх вирішення. Інвестиції, у тому числі іноземні, є не лише механізмом розвитку, але й способом регулювання економіки шляхом переливання капіталу. На сучасному етапі розвитку ринку іноземні інвестиції виступають основним джерелом отримання новітніх конкурентноздатних технологій. Купівлю українських підприємств чи їх частки, тобто здійснення процесів злиття (поглинання), іноземні інвестори розглядають як привабливий спосіб інвестування з тих позицій, що зменшується ризик через неефективний менеджмент. Водночас збільшуються шанси застосування передового досвіду у сфері отримання нових технологій та обігові коштів у період затьяжної кризи. Розробка механізму залучення прямих іноземних інвестицій у будь-якій державі має виходити з особливостей глобалізації економіки. Саме небажання західних компаній вкладати гроші у себе вдома пояснюється наявністю жорстких державних правил про зайнятість, великими виплатами по безробіттю, високими виплатами працедавця в соціальні фонди, високим рівнем мінімальної заробітної плати та компенсації у разі звільнення. А тому закордонна активність фірм зараз досить велика. Таким чином, створений в Україні механізм залучення іноземних інвестицій повинен мати наявні переваги у порівнянні з державами, звідки вони уже надходять, так і з іншими потенційними державами-реципієнтами. Головним завданням для України при залученні необхідних для структурної перебудови економіки держави іноземних інвестицій є створення таких умов щодо іноземного інвестування, які б при гарантуванні засад економічної безпеки держави одночасно забезпечували максимальне зближення інтересів держави з інтересами іноземних інвесторів.

**Ключові слова:** прями іноземні інвестиції; інвестиційне середовище; організаційно-економічний механізм залучення ПІІ; інвестиційна політика; інвестиційна діяльність; інвестиційна привабливість; державне регулювання.

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

**Annotation.** The articles consider the role of foreign investment in the economy of Ukraine, identify factors that provide a positive impact on the investment climate and some problems of creating an unfavorable investment environment. Peculiarities of attracting foreign direct investment to Ukraine are analyzed. The dynamics of foreign investment in the economy of Ukraine is given. The branch of the national economy of Ukraine, which uses foreign investments the most, is characterized. The distribution of attracted foreign direct investments by the main regionals - recipients of investments of Ukraine is investigated. The necessity of reduction of foreign investments in modern conditions is generally substantiated, the main problems due to the arrival of foreign investments are investigated and the main ways of their solution are offered. Investment, including among foreigners, is not a simple mechanism of development, but also a way regulation of the economy through the transfer of capital. At the present stage of development of the foreign investment market are the main sources of new competitive technologies. The purchase of Ukrainian enterprises whose private individuals, through the processes of mergers (acquisitions), foreign investors see as private use of investment from these positions, which is reduced due to inefficient management. Gradually increasing

*the chances of applying best practices in obtaining new technologies and circulating activities during the protracted crisis. The development of a mechanism for attracting foreign direct investment to any country should be based on the peculiarities of economic globalization. This very reluctance of Western companies to invest in their homes is due to the existence of strict state employment rules, high unemployment benefits, high payments of employers in social funds, high levels of minimum wages and compensation in case of dismissal. Therefore, the foreign activity of the company is now quite large. Thus, the mechanism for attracting foreign investment created in Ukraine should have existing advantages in comparison with the countries where they are already located, as well as with other potential recipient countries. The main task for Ukraine in attracting foreign investment necessary for the restructuring of the economy is to create conditions for foreign investment that would guarantee the principles of economic security of the state while offering maximum rapprochement of interested states with the interests of foreign investors.*

**Key words:** foreign direct investment; investment environment; organizational and economic mechanism of FDI attraction; investment policy; investment activity; investment attractiveness; state regulation.

*Formulas: 0; fig.: 0; tabl.: 0; bibl.: 11.*

**Постановка проблеми.** Розробка механізму залучення прямих іноземних інвестицій у будь-якій державі має виходити з особливостей глобалізації економіки. Саме небажання західних компаній вкладати гроші в себе вдома пояснюється наявністю жорстких державних правил про зайнятість, великими виплатами по безробіттю, значними виплатами працедавця в соціальні фонди, високим рівнем мінімальної заробітної плати та компенсаціями в разі звільнення. Створюваний в Україні механізм залучення іноземних інвестицій повинен мати наявні переваги у порівняннях як з державами, звідки вони уже надходять, так і з іншими потенційними державами-реципієнтами. Прийняття рішень інвестиційного характеру, як і будь-який інший вид управлінської діяльності, повинен базуватися на використанні організаційно-економічного механізму управління фінансовими ресурсами. У вітчизняній та зарубіжній практиці відомий цілий ряд формалізованих методів, за допомогою яких приймаються конкретні рішення в галузі інвестиційної політики.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема залучення інвестицій в економіку України та вивченню її інвестиційного клімату присвячені праці багатьох вчених. Зокрема, А. Є. Ачкасов, І. О. Бланк, П. Т. Бубенко, Г. С. Волинський, М. С. Герасимчук, Г. В. Ковалевський, А. В. Крушевський, І. В. Лисий, Т. В. Момот, Я. А. Рекитар, І. В. Сергієнко, О. М. Тищенко, В. І. Торкатюк, А. С. Шевченко [1-3].

Проблема інвестування нагально стоїть у більшості країн світу, для України вона також є надзвичайно актуальною. За умов гострої нестачі власних економічних ресурсів, насамперед фінансових, необхідних для відновлення національного виробництва, стабільного економічного розвитку країни, проведення структурної перебудови та розв'язання проблем інтеграції України в світові економічні системи, важливого значення набувають питання залучення зовнішніх джерел фінансування. Вивчення особливостей залучення прямих іноземних інвестицій (ПІІ) дозволить максимально використати всі позитивні ефекти іноземного інвестування задля розвитку інфраструктури інвестиційної діяльності, поліпшення бізнес-клімату, забезпечення сталого економічного зростання та підвищення життєвого рівня населення.

**Формулювання цілей статті.** Метою дослідження є аналіз особливостей залучення прямих іноземних інвестицій в економіку України.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Економічні чинники залучення прямих іноземних інвестицій, податкова система в Україні нині недостатньо відповідають вимогам ринкової економіки і відштовхують як вітчизняних, так і іноземних інвесторів, бо перебувають у стані постійного реформування. Це призводить до порушення основних складових ефективності, справедливості, визначеності та зручності для платників податків. Також існує ряд інших негативних моментів у економічному блоці залучення іноземних інвестицій і, перш за все, це –

бюрократичні вади, відсутність соціально та економічно ефективної приватизації, ефективного закону про приватизацію землі; обіг на внутрішньому ринку грошових одиниць західних країн; відсутність правового забезпечення кредитування, страхування, валютного обігу; обмежені канали репатріації прибутку, в основному шляхом вивезення виготовленої продукції видобувних та сировинних галузей, що мають попит на світових ринках, тощо [1].

Зростання обсягів залучення іноземних інвестицій упродовж багатьох років є пріоритетним напрямом розвитку економіки України. Однак за останні роки економіка нашої держави так і не позбавилася глибоких структурних деформацій і значно відстає від розвинених країн світу за сукупною продуктивністю всіх факторів виробництва та відповідно – рівнем добробуту населення. Більшість українських підприємств залишилися технологічно відсталими, енергоємними, зі слабкою диверсифікацією продуктів і ринків. Це пов'язано з нестабільністю в країні, несприятливим інвестиційним кліматом, високим рівнем оподаткування підприємств, прогалинами в інвестиційному законодавстві [2].

Реальна економічна ситуація в Україні значно ускладнює інвестиційну діяльність. Будь-який інвестор постійно діє, виходячи із співвідношення між отриманням розміру можливого прибутку та ризиком. На відміну від учасників процесу прямої купівлі – продажу товару, інвестор має намір вкласти свій капітал з розрахунком на майбутній результат і повинен бути впевнений у надійності операцій, які планує [3].

За оцінками вітчизняних та іноземних експертів, інвестиційний клімат в Україні залишається несприятливим, водночас активність суб'єктів інвестиційної діяльності є досить низькою, що обумовлено такими причинами [4]:

- несприятливий інвестиційний клімат через недосконале законодавство;
- нестабільність вітчизняного податкового законодавства;

- високий податковий тиск на капітал підприємств;
- неузгодженість чинних нормативно-правових документів, що регулюють інвестиційну діяльність;
- різні умови господарювання вітчизняних та іноземних інвесторів;
- відсутність дієвої системи страхування іноземних інвестицій;
- невисокий рівень національного інвестиційного менеджменту;
- нерозвиненість вітчизняної інвестиційної інфраструктури;
- низька ефективність функціонування національного фондового ринку;
- підвищений рівень інфляції;
- негативний міжнародний імідж України;
- недостатня інформованість потенційних інвесторів у багатьох країнах про стан і перспективи розвитку України;
- відсутність гарантій щодо забезпечення прав власності іноземних інвесторів. Пожвавлення інвестиційної діяльності потребує, передусім, відповідного нормативно-правового забезпечення, спрямованого на створення розвиненої інвестиційної бази. За останні роки у законодавчій сфері здійснено низку істотних кроків, які дають змогу сподіватися на ефективні зрушення в аспекті збільшення припливу інвестицій та ефективного використання інвестиційних ресурсів. Так, з 1 січня 2012 р. набув чинності Закон України "Про підготовку та реалізацію інвестиційних проектів за принципом "єдиного вікна", який визначає правові та організаційні засади відносин, пов'язаних з підготовкою та реалізацією інвестиційних проектів за принципом "єдиного вікна" [5]. Окрім цього, Верховною Радою України прийнято Закон України "Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо стимулювання інвестицій у вітчизняну економіку", положення якого спрямовані на створення привабливого інвестиційного клімату через звільнення від оподаткування доходів, які виникають у разі валютних коливань при внесенні інвестицій, виражених в іноземній валюті [6].

Важливим напрямом вдосконалення інвестиційної діяльності України є виконання програм розвитку інвестиційної діяльності, яке дасть змогу забезпечити залучення інвестицій з метою реалізації інвестиційних проєктів, що пройшли конкурсний відбір і забезпечать розвиток базових галузей економіки, збільшення обсягу експорту та заміщення товарів критичного імпорту, впровадження високих технологій, забезпечення розвитку ринкової інфраструктури.

Важливою передумов покращення інвестиційного середовища та системи регулювання іноземних інвестицій в Україні є страхування прямих іноземних інвестицій. Вважається, що захист майнових інтересів іноземних інвесторів в нашій країні може забезпечуватися також й незалежними страховиками [7]. У сучасних умовах швидкими темпами йде процес демонополізації страхової діяльності, розширюється коло суб'єктів, які надають страхові послуги, формується страховий ринок. Але розвиток страхової справи носить поки що стихійний характер. В значній мірі це пояснюється тим, що фінансова криза внесла корективи в страховий ринок і багато страховиків на межі банкрутства. Всесоюзні акти, які регулювали страхові відносини, втратили силу. Не вирішують питання й положення та застосування окремих норм громадянських та господарських актів, які не враховують специфіку страхування. Враховуючи це, актуального значення набуває проблема розробки та прийняття відповідних законів, які б визначали правові, економічні та організаційні основи страхової діяльності, а також й умов надання страхового захисту іноземним інвестиціям [8].

Існує й багато чинників організаційного характеру, які стають перешкодою на шляху створення ефективного механізму регулювання прямих іноземних інвестицій в Україні. Вони існують на різних стадіях інвестиційного процесу: пошук, узгодження, практична реалізація, і на всіх цих стадіях особливо відчуваються обмеження в отриманні необхідної

інформації, нетипові для міжнародної практики труднощі, проблеми з багатоступінчастим, не стандартизованим порядком реєстрації інвестицій та підприємств, численні ліцензії, квоти, мита, податки, громіздка система оподаткування, вже згадане слабке функціонування вторинного ринку цінних паперів, нестача кваліфікованих експертів, аудиторів, консультантів та недостатність державних гарантій захисту інвестицій.

Обсяг прямих іноземних інвестицій є одним з показників, який характеризує ступінь інтеграції України у світове співтовариство і залежить від привабливості об'єкта інвестування. За даними статистики щорічних надходжень в останній рік обсяг прямих іноземних інвестицій в Україні мав позитивну динаміку зростання в 2018 році на 12%. Це зумовило постійне зростання сукупного, акумульованого обсягу прямих іноземних інвестицій.

Важливим напрямом вдосконалення інвестиційної діяльності України є виконання програм розвитку інвестиційної діяльності, яке дасть змогу забезпечити залучення інвестицій з метою реалізації інвестиційних проєктів, що пройшли конкурсний відбір і забезпечать розвиток базових галузей економіки, збільшення обсягу експорту та заміщення товарів критичного імпорту, впровадження високих технологій, забезпечення розвитку ринкової інфраструктури.

Помітним зрушенням для України має стати реалізація завдань, поставлених перед вітчизняною економікою відповідно до Концепції Державної цільової економічної програми розвитку інвестиційної діяльності на 2016- 2018 рр. [9], а саме:

- створення умов для переходу до інвестиційно-інноваційної моделі розвитку економіки, стимулювання залучення приватних інвестицій, удосконалення законодавства, що регулює інвестиційну діяльність, зняття перешкод в інвестуванні;
- удосконалення методології розроблення, оцінювання та відбору інвестиційних проєктів, а також визначення принципів та механізмів державного

інвестування для реалізації проектів, які потребують державної фінансової підтримки;

- визначення як пріоритетних для надання державної фінансової підтримки інвестиційних проектів, спрямованих на розвиток експортоорієнтованого та імпортозамінного виробництва, високотехнологічної

конкурентоспроможної продукції, розвиток інфраструктурних і базових секторів економіки, об'єктів електроенергетики, які виробляють електричну енергію з використанням альтернативних джерел енергії;

- забезпечення розвитку системи прямих державних інвестицій, зокрема на умовах спільного фінансування;

- забезпечення прозорості процесу державної фінансової підтримки інвестиційних проектів, спрямованих на вирішення пріоритетних завдань соціальноекономічної політики держави, а також запровадження механізму оцінки результатів державного інвестування;

- здійснення контролю за ефективним використанням бюджетних коштів, наданих для реалізації інвестиційних проектів;

- запровадження державного моніторингу інвестиційної діяльності та визначення функцій і встановлення відповідальності державних органів і установ, уповноважених реалізувати державну політику у цій сфері;

- створення умов для ефективного функціонування інноваційних фінансово-кредитних установ та інвестиційних підприємств;

- створення умов для залучення інвестицій на міжнародних ринках капіталу (консолідація фондових бірж, забезпечення захисту прав споживачів інвестиційних послуг, створення центрального депозитарію цінних паперів, системи клірингу та розрахунків, які забезпечують мінімізацію ризиків під час виконання угод з цінними паперами);

- забезпечення підвищення ефективності та посилення прозорості функціонування механізмів державно-приватного

партнерства (концесії, спільна діяльність, угоди про розподіл продукції тощо);

- налагодження на державних підприємствах (окрім казенних) внутрішньогосподарських відносин, які сприятимуть створенню різноманітних організаційних форм господарювання ринкового типу та залученню недержавних інвестицій.

Структура іноземних інвестицій по країнах світу свідчить про недостатню її раціональність, котра виявляється в тому, що в Україні вкладення країн, які заявили про себе в останні роки як провідні світові експортери капіталу - невеликі. Незначні обсяги іноземних інвестицій, здійснювані «новими індустріальними країнами» (Тайванем, Гонконгом, Сінгапуром), які нагромадили в останні роки величезний капітал, мають досвід роботи в перехідній економіці і, як наслідок, менше бояться інвестиційних ризиків, більш активно вкладають кошти у промислові види діяльності [10-11].

Хоча темпи надходження прямих іноземних інвестицій в Україну зростають, однак вони не відповідають її економічному потенціалу і одним із завдань є модернізація виробничої бази, що передбачалось, насамперед.

Вкладення іноземного капіталу в ті види виробництва, що працюють на насичення українського ринку дефіцитними і високоякісними товарами поки що мізерні.

**Висновки.** Головними проблемами у залученні іноземних інвестицій на сьогодні є: політична та законодавча нестабільність, відсутність надійних гарантій захисту від змін українського законодавства, значний податковий та адміністративний тиск, високий рівень коруптованості та бюрократизму, значний рівень інфляції в країні та складність реєстраційних, ліцензійних і митних процедур. Пріоритетними шляхами вирішення проблем іноземного інвестування мають бути: покращення інвестиційного клімату шляхом удосконалення загального (податкового, земельного, корпоративного, митного) та спеціального законодавства, що регулює відносини при здійсненні

інвестування відповідно до європейських норм; реалізація інвестиційних проектів за принципом "єдиного вікна"; запровадження економічного механізму страхування ризиків іноземного інвестування; надати урядові гарантії інвесторам і закріпити їх на законодавчому рівні. Подальші дослідження доцільно проводити для формування оптимальної інвестиційної політики держави, яка б сприяла активізації іноземних інвестицій у вітчизняну економіку.

#### **Література:**

1. Феняк Л. А. Вплив іноземних інвестицій на економіку України. URL : <http://intkonf.org/fenyak-la-sidletskiy-ayu-vpliv-inozemnih-investitsiy-na-ekonomiku-ukrayini/>.
2. Стельмащук А. М. Іноземні інвестиції як чинник економічного зростання внутрішнього ринку України. *Сталий розвиток економіки*. 2011. № 5(8). С. 240-247.
3. Гончаренко Л. П. Инвестиционный менеджмент: учебное пособие. Москва : КНОРУС, 2005. 296 с.
4. Офіційний сайт державного комітету статистики України. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
5. Тесля С. М. Прямі іноземні інвестиції як економічна категорія, їх суть та класифікація. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. Вип. 19.3. С. 131-138.
6. Про підготовку та реалізацію інвестиційних проектів за принципом єдиного вікна : Закон України від 21.10.2010 р., № 2623-VI. URL : <http://zakon4.rada.gov.ua/>.
7. Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо стимулювання інвестицій у вітчизняну економіку : Закон України від 17.11.2011 р., № 4057-VI. URL : <http://zakon.nau.ua/>.
8. Про схвалення Концепції Державної цільової економічної програми розвитку інвестиційної діяльності на 2011-2015 роки : Розпорядження КМУ від 29.09.2010 р. № 1900 р. URL : <http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1095.7768.0>.
9. Загальний обсяг прямих іноземних інвестицій в Україні. URL : <http://newsru.ua/finance/17feb2011/pii.html>.
10. Серед регіонів провідні місця за обсягами інвестицій продовжують утримувати. URL: <http://news.meta.ua/metka:pryamii-inozemni-investitsii/>.
11. Худавердієва В. А. Стратегія залучення іноземних інвестицій в економіку України. *Фінанси України*. 2010. № 6. С. 62-71.

#### **References:**

1. Fenyak, L.A. (2020), "The impact of foreign investment on the economy of Ukraine", retrieved from : <http://intkonf.org/fenyak-la-sidletskiy-ayu-vpliv-inozemnih-investitsiy-na-ekonomiku-ukrayini/>.
2. Stelmashchuk, A.M. (2011), "Foreign investments as a factor of economic growth of the internal market of Ukraine", *Stalyi rozvytok ekonomiky*, № 5 (8), pp. 240-247.
3. Goncharenko, L.P. (2005), *Investment management: a textbook*, Moscow, KNORUS, 296 p.
4. The official site of State Statistics Committee of Ukraine (2020), retrieved from : <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
5. Teslya, S.M. (2009), "Foreign direct investment as an economic category, their essence and classification", *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, vol. 19.3, pp. 131-138.
6. The Verkhovna Rada of Ukraine (2010), The Law of Ukraine "On preparation and implementation of investment projects on the principle of" single window", from 21.10.2010, № 2623-VI, retrieved from : <http://zakon4.rada.gov.ua/>.
7. The Verkhovna Rada of Ukraine (2011), The Law of Ukraine "On Amendments to the Tax Code of Ukraine to stimulate investment in the domestic economy", from 17.11.2011, № 4057-VI, retrieved from : <http://zakon.nau.ua/>.
8. Cabinet of Ministers of Ukraine (2010), "On approval of the Concept of the State target economic program for the development of investment activities for 2011-2015", from 29.09.2010 № 1900, retrieved from : <http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1095.7768.0>.
9. Total foreign direct investment in Ukraine (2020), retrieved from : <http://newsru.ua/finance/17feb2011/pii.html>.
10. Among the regions, the leading places in terms of investment continue to hold (2020), retrieved from : <http://news.meta.ua/metka:direct-foreign-investments/>.
11. Khudaverdieva, V.A. (2010), "Strategy for attracting foreign investment in the economy of Ukraine", *Finansy Ukrainy*, № 6, pp. 62-71.

**Стаття надійшла до редакції 28.11.2020 р.**

УДК 330.46:519.86

DOI: 10.31732/2663-2209-2020-60-32-38

## ПЕРСПЕКТИВИ СПІВПРАЦІ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ ТА УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ЕНЕРГЕТИЧНИХ РИНКІВ

**Ткач Д.К.**

аспірант, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, вул. Табірна, 30-32, 03113, Україна,  
тел: (044)-455-57-07, e-mail: dmitriyt@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0009-1856-5523>

## PROSPECTS FOR COOPERATION BETWEEN THE EUROPEAN UNION AND UKRAINE IN THE CONDITIONS OF GLOBALIZATION OF ENERGY MARKETS

**Tkach D.**

postgraduate student, "KROK" University, Kyiv, st. Tabirna, 30-32, 03113, Ukraine, tel: (044)-455-57-07,  
e-mail: dmitriyt@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0009-1856-5523>

**Анотація.** У статті аналізуються перспективи співпраці ЄС та України в умовах глобалізації енергетичних ринків. Співпраця України та ЄС у енергетичній сфері направлена на укріплення безпеки в енергетиці, здатності до конкуренції та стійкості, що є докінченою умовою для економічного зросту та забезпечені піднесення у напрямку до ринкової економіки. Ця взаємодія ґрунтується на партнерстві, яке охоплює всі напрямки співробітництва у цій сфері, керуючись наступними принципами: співпадіння зацікавленості, обопільності, прозористості та передбачуваності, Договору до Енергохартії 1994 р., Меморандуму про взаєморозуміння щодо співробітництва у галузі енергетики, Угоді про асоціацію України та ЄС, а також інших двобічних угод. Тому для України в реалізації політики енергетичної незалежності, надзвичайно важливим є інтегрувати об'єднану енергетичну систему країни в European Transmission System Operators. Саме на це направлена Програма діяльності КМ України, прийнята Постановою ВР №26-VIII від 11.12. 2014 р. Виконуючи цей документ 28 06 2017 р. НЕК «Укренерго» заключила з системними операторами, що входять до складу Регіональної групи ENTSO-E «Континентальна Європа» «Угоду про умови майбутнього об'єднання енергосистем України та Молдови з енергосистемою континентальної Європи». У вересні 2019 року було заключено так званий Сервісний контракт між НЕК «Укренерго» та Консорціумом системних операторів ENTSO-E. 13.02.2019 року у м. Брюссель було укладено Угоду про участь НЕК Укренерго в Програмі співробітництва European Transmission System Operators поза рамками членства на 2019-2021 роках. Ця програма створює умови для виняткової співпраці між ENTSO-E та НЕК Укренерго її ціль – виробити базис для набуття навиків та кардинальних практик з найголовніших за значенням для НЕК Укренерго проблем щодо приєднання до ENTSO-E. Україна, вперше за роки незалежності, створила вагомий перспективу у доволі недовгий строк здійснити кроки, направлені на укріплення своєї енергетичної безпеки та стопроцентне об'єднання з енергоринком Європи. НЕК Укренерго грає вирішальну функцію в ході приєднання ОЕС України до ENTSO-E. Цей процес вимагає від всіх зацікавлених сторін забезпечити можливості для реалізації вимог енергосистеми та учасників ринку.

**Ключові слова:** співпраця України та ЄС у енергетичній сфері; НЕК «Укренерго»; НАЕК «Енергоатом»; ОСР; НКРЕКП; ENTSO-E.

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

**Annotation.** The article analyzes the prospects of cooperation between the EU and Ukraine in the context of globalization of energy markets. Cooperation between Ukraine and the EU in the energy sector is aimed at strengthening of energy security, competitiveness and sustainability, which is a complete condition for economic growth and provision of moving towards a market economy. This cooperation is based on partnership that covers all areas of cooperation in this area, guided by the following principles of coincidence of interest, reciprocity, transparency and predictability; by Energy Charter Treaty of 1994, Memorandum of Understanding on Cooperation in the field of Energy, Association Agreement between the EU and Ukraine, as well as other bilateral agreements. Therefore, for Ukraine in the implementation of energy independence policy, it is extremely important to integrate its united energy system into the European Transmission System Operators. For this purpose the Program of Activities of the Cabinet of Ministers of Ukraine was adopted by the Resolution of the Verkhovna Rada №26-VIII in December 11, 2014. Implementing this document, on June 28, 2017, NPC Ukrenergo together with the system operators, that are part of the ENTSO-E Regional Group "Continental Europe", concluded an "Agreement on the conditions for the future integration of the energy systems of Ukraine and Moldova with the energy system of continental Europe". In September



2019, the so-called Service Contract was concluded between NPC Ukrenergo and the Consortium of System Operators of ENTSO-E. On February 13, 2019, in Brussels, Agreement on participation of NPC Ukrenergo in the European Transmission System Operators Cooperation Program outside the membership for 2019-2021 was concluded. This program creates conditions for exclusive cooperation between ENTSO-E and NPC Ukrenergo. Its goal is to develop a basis for acquiring skills and cardinal practices from the most important issues for NPC Ukrenergo to join ENTSO-E. For the first time since independence, Ukraine has created a significant prospect in a relatively short period of time to take steps to strengthen its energy security and fully integrate with the European energy market. NPC Ukrenergo plays a crucial role in the accession of the UES of Ukraine to ENTSO-E. This process requires all stakeholders to provide opportunities to meet the requirements of the energy system and market participants.

**Key words:** cooperation between Ukraine and the EU in the energy sector; NPC Ukrenergo; NAEC Energoatom; SRF; NCRECP; ENTSO-E.

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

**Постановка проблеми.** Євроінтеграційні наміри України вимагають реформування українського ринку електроенергії. Для цього потрібно запровадити конвергенцію ринків електричної енергії нашої держави та Європейського. Тому дослідження стану, ключових проблем, перспектив подальшого розвитку електроенергетичної галузі України є актуальним завданням і заслуговує на детальну наукову розвідку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В українській науковій спільноті, яка займається дослідженнями проблеми інтеграції української енергетичної мережі до ENTSO-E вагомий внесок зробили науковці: Баранник В.О., Баталов А.Г., Зайченко В.Б., Земляний, М.Г., Жаркін, А.Ф., Павловський, В.В., Лук'яненко Л.М., Стогній Б.С., Стелюк А.О., Теличко Р.К., Ущановський К.В., Шевцов А.И.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є розкриття основних факторів та тенденцій, які впливають на інтеграцію української енергетичної системи до ENTSO-E та обґрунтування пропозицій щодо вирішення проблем цієї царини.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** За часів президенства П.Порошенка в Конституцію України були внесені зміни, якими «закріплюється незворотність стратегічного курсу держави на набуття повноправного членства в Європейському Союзі та в Організації Північноатлантичного договору»[1]. Таким чином, головною метою зовнішньої політики України означено інтеграція країни до європейського політичного, економічного, правового простору. Взаємодія України і ЄС в рамках Угоди

про асоціацію відкриває шляхи економічного розвитку для нашої держави і перш за все створює нові можливості в сфері співробітництва.

В сучасних умовах на міжнародному й регіональному торговельних ринках здійснюються процеси, які суттєво впливають на зовнішньоекономічну діяльність її суб'єктів. Це стосується наступного:

1. У виробничих процесах у світі відбулися суттєві переми, які докорінним чином вплинули на технології торговельних відносинах країн світу.

2. Введення на рівні окремої держави, так і на рівні СОТ новітніх інструментів регулювання світової торгівлі, а саме надання переваги нетарифним засобам регулювання над тарифними.

3. Ці два фактори вимагають внесення змін у ряд міжнародних торговельних угод нового покоління[2].

«Процеси про яких йшла мова, викликають вагомні наслідки, як сьогодні так і в майбутньому, які спричинені через взаємопов'язаність вищезначених факторів. Наприклад відносини ієрархічної співвідпорядкованості основані на вертикальній організації виробництва, яка панує в структурах ТНК, привела до поділу процесу розробки, виробництва та представлення і розповсюдження кінцевої продукції на велику кількість відокремлених частин як в регіональному, так й у глобальному вимірах. Для цього використовують аутсорсинг — заключення компанією угоди на умовах субпідряду на виконання частини її задач сторонніми виконавцями, а також офшоринг – реєстрація фірми, в офшорі, з метою запобігання сплати

податків на бізнес та для забезпечення збереження активів [3]».

«Окрім цього потрібно відмітити, що в Європейському Союзі підприємницька діяльність регулюється міжнародним правом, а саме міжнародно – правовими актами ЄС, обов'язковими для держав-членів Євроспільноти, а також національним правом кожної держави члена. При цьому, правила наднаціонального права, повинні відповідати нормам міжнародного права ЄС[4]».

Україні, яка конституційно закріпила прагнення до членства у ЄС, уже сьогодні потрібно своє національне законодавство у питаннях, що стосуються зовнішньоекономічної діяльності, гармонізувати у відповідності до нормативно – правових актів Євроспільноти у цій царині.

Співпраця України та ЄС у енергетичній сфері направлена на укріплення безпеки в енергетиці, здатності до конкуренції та стійкості, що є докінченою умовою для економічного зросту та забезпечені піднесення у напрямку до ринкової економіки.

Ця взаємодія ґрунтується на партнерстві, яке охоплює всі напрямки співробітництва у цій сфері, керуючись наступними принципами: співпадіння зацікавленості, обопільності, прозористості та передбачуваності, Договору до Енергохартії 1994 р., Меморандуму про взаєморозуміння щодо співробітництва у галузі енергетики, Угоді про асоціацію України та ЄС, а також інших двобічних угод.

Взаємодія у цій царині розповсюджується на наступні сфери:

- здійснення довгострокового планування та політика у сфері енергетики, розробка передбачень та сценаріїв, а ще покращання статистики системи обрахунку енергетичного кластера;

- створення у дусі солідарності, дієвих важелів з допомогою яких можна запобігати виникнення можливих нештатних обставин в енергетиці;

- удосконалення та зміцнення існуючої енергетичної галузі, яка являє загальну зацікавленість, а саме: потужності, які генерують електроенергію, монолітність, вивіреність та безпечність енергетичних сітей, послідовне об'єднання української електроенергетичної мережі до ENTSO-E;

- здійснення регуляторних перетворень на основі вимог та стандартів ЄС з метою створення придатних до конкуренції, транспарентних та недискримінації ринків енергетики;

- виконання міжнародних вимог, сформульованих у Договорі до Енергетичної Хартії 1994 року, Угоді СОТ і Угоді про асоціацію України та ЄС про зміцнення довгострокової надійності та безпеки торгівлі енергетичними ресурсами на основі взаємної вигоди і відсутності дискримінації;

- створення хорошого та сталого інвестиційного клімату, допомога обопільному інвестуванню у енергетичну галузь при відсутності дискримінації;

- підтримка ефективного та бережливого використання енергоресурсів, взявши за основу структуру права і нормативно-правової бази стандартів ЄС у цій царині;

- розвинення та сприяння утвердженню «зеленої» енергетики з дотриманням відповідних екологічних норм та досягнення економічної ефективності;

- співпраця у сфері науки та техніки, взаємне інформування з ціллю піднесення та покращання технологій у галузі генерування енергії, її доставки до кінцевого користувача;

- співпраця в сфері стандартизації енергетики в межах міжнародних організацій Європи.

Реалізація євроінтеграційних намірів України потребує реформування українського ринку електроенергії з метою його конвергенції до ринків електричної енергії Євроунії чи у цілому до Єдиного Економічного Простору. Все це потребує всебічних функціональних взаємозв'язків та радикальних перетворень у виробництві, передачі, поділу, постачанню і використанню електричної енергії.

Сучасний європейський енергетичний сектор, як і український має велику нестачу енергетичних ресурсів, і єдиним джерелом його поповнення є імпорт. Отому забезпечення енергетичної захищеності країн Спільноти їх економіки стало надзвичайно важливим завданням енергетичної політики ЄС. Для його реалізації Євроунія використовує розширення числа управлінських принципів і функцій у цій царині, з метою досягнення такого результату, щоб свою долю у рішення цієї проблеми внесли усі без винятку напрями енергетичної політики у тому числі пов'язаною з виробництвом та поставкою електроенергії.

Тому для України в реалізації політики енергетичної незалежності, надзвичайно важливим є інтегрувати об'єднану енергетичну систему країни в European Transmission System Operators (ENTSO-E). Саме на це направлена Програма діяльності КМ України, прийнята Постановою ВР №26-VIII від 11.12.2014 р.

Виконуючи цей документ 28.06.2017 р. НЕК «Укренерго» заключила з системними операторами, що входять до складу Регіональної групи ENTSO-E «Континентальна Європа» «Угоду про умови майбутнього об'єднання енергосистем України та Молдови з енергосистемою континентальної Європи». У цій угоді є три складові, а саме:

- список вимог, без однозначного здійснення яких не буде прийнято рішення про об'єднання енергосистем;
- перерахування доконечних додаткових розвідок;
- стратегічний середньостроковий план розвитку в області спільних енергосистем[5].

Цю угоду ратифікували 28 країн Європи, які входять до складу регіональної групи Європи ENTSO-E. Заплановано, що для впровадження усіх заходів Каталогу знадобиться 5 років. Окрім цього для здійснення розриву зв'язків з енергетичними системами Росії, Білорусі та ENTSO-E буде потрібний також рік.

Цей документ покладає на Укренерго обов'язок виконати технічні завдання, що регламентовані Каталогом заходів, а ще здійснити роботу в відокремленому режимі об'єднаної енергетичної системи. Виконання функціонування в такому режимі створить умови для позитивного рішення ENTSO-E стосовно переходу на синхронну роботу з 2023 року з Україною та Молдовою, це буде означати, що українська енергетична система буде діяти в середовищі електричної системи Європи. Для реалізації цього проекту необхідно інвестувати – 11,4 млрд. грн., очікуваний прибуток більше 40 млрд. грн. на рік. Головна умова гарантування безперешкодного обміну електроенергією між країнами – учасниками забезпечення пропускну здатності у 4 ГВт.

У вересні 2019 року було заключено так званий Сервісний контракт між НЕК «Укренерго» та Консорціумом системних операторів ENTSO-E до складу якого увійшли Німеччина, Польща, Словаччина, Угорщина, Румунія, Сербія. Метою даного документу є аналіз можливостей рівночасного об'єднання енергетичної системи України з ENTSO-E. Головним завданням, яке перед собою поставили підписанти: розробка спільної математичної моделі енергетичної системи України та ENTSO-E та її динамічної та статичної витривалості. Ці розвідки є обов'язковою умовою впровадження в життя Угоди про злиття енергосистем України та ENTSO-E[6].

Попередня робота по забезпеченню досліджень була започаткована літом 2018 року, спочатку були розроблені порядок, методологія та плани перевірок, передбачено виділення коштів з боку USAID для їх здійснення. З січня по квітень 2019 р. уже здійснено з допомогою верифікаторів від Проектної групи Україна/Молдова на 11 енергоблоках 8 електростанцій перевірку автоматичного регулювання частоти й потужності генераторів.

В рамках Сервісного контракту опираючись на дані випробувань, були здійснені математичні моделі

енергетичної мережі для моделювання відтворення її роботи в різноманітних режимах. Це створило перспективу з'ясувати, як енергетична система реагує на багатоманітні обстановки, показати, як швидко вона повертається при появі критичних станів в системній мережі.

Дослідження результатів тестів показали, що перевірка була здійснена вдало, і вони лягли в основу сукупної моделі синхронного функціонування.

Ціна цих розвідок склала 2,2 млн. EUR, для фінансування яких були використанні кредитні кошти World bank в hfvrf в рамках ППЕ-2.

17 серпня 2020 року державне підприємство «НАЕК» Енергоатом» разом з НЕК Укренерго започаткували тестування, яке потребує реалізація Каталогу заходів Угоди про умови майбутнього інтегрування ОЕС в ENTSO-E. Головна мета цієї ініціативи, вивірити діяльність українських АЕС на придатність вимогам технології ENTSO-E.

Данні випробування були проведені в два етапи. З 17 по 22. 09. 2020 ці тести були здійснені на турбогенераторах №3 і №4, енергоблоку №2 Рівненської АЕС і №1 Запорізької АЕС, а в жовтні їх виконали на енергоблоках №1 і №3 Южно-Української АЕС.

Всі ці випробування здійснили спільно спеціалісти атомних електростанцій, Укренерго, Консорціуму ENTSO-E і ДМСС Інжиніринг за сприяння USAID Energy Security Project [7].

13.02.2019 року у м. Брюссель було укладено Угоду про участь НЕК Укренерго в Програмі співробітництва European Transmission System Operators поза рамками членства на 2019-2021 роках. Ця програма створює умови для виняткової співпраці між ENTSO-E та НЕК Укренерго її ціль – виробити базис для набуття навиків та кардинальних практик з найголовніших за значенням для НЕК Укренерго проблем щодо приєднання до ENTSO-E.

Цей документ визначає подальше:

1. Курси, під час яких враховуючи потреби НЕК Укренерго, будуть проведені відповідні заняття;

2. Організація відвідання фахівцями НЕК Укренерго штаб – квартири ENTSO-E;

3. Організація довготермінового навчання фахівців НЕК Укренерго в штаб – квартирі ENTSO-E.

У жовтні 2020 року НЕК «Укренерго» та оператор системи передачі SEPS Словаччина заключили Експлуатаційну угоду про управління системою та мережею. Цей документ розроблений на основі норм нещодавно прийнятих мережевих кодексів ENTSO-E та Рамкової угоди про управління системою між ОСП ENTSO-E (SAFA). Оновлення експлуатаційних угод із суміжними європейськими системними операторами відповідно до нових вимог європейського законодавства є однією із Таким чином була виконана одна із неухильних вимог ENTSO-E щодо інтеграції ОЕС України до енергетичної мережі континентальної Європи.

Ця угода із SEPS визначає засади та принципи щодо забезпечення паралельної діяльності Острову Бурштинської ТЕС до складу якого входять Бурштинська ТЕС, Калуська ТЕЦ та Теребле-Ріцька ГЕС загальною встановленою потужністю 2530 МВт, а також інфраструктура електромереж 220 – 750 кВ ДП «НЕК «Укренерго» та розподільчі мережі обласних енергопостачальних компаній карпатського регіону і словацької енергосистеми та організацію спільної роботи між операторами системи передачі під час взаємної експлуатації перетину між державами ПЛ 400 кВ Мукачеве – Вельке Капушани. Угода встановлює правила спільної роботи під час експлуатації устаткування, організацію проектування режимів та перетікань електроенергії між державами, принципи обміну відомостями, заходи по експлуатації лінії електропередачі тощо[8].

**Висновки.** Україна, вперше за роки незалежності, створила вагому перспективу у доволі недовгий строк

здійснити кроки, направлені на укріплення своєї енергетичної безпеки та стопроцентне об'єднання з енергориноком Європи. НЕК Укренерго грає вирішальну функцію в ході приєднання ОЕС України до ENTSO-E. Цей процес вимагає від всіх зацікавлених сторін забезпечити можливості для реалізації вимог енергосистеми та учасників ринку. Задля здобуття загальної цілі слід здійснити наступне:

1. Генеруючі компанії повинні здійснити удосконалення енергоблоків у чисельності, потрібний для гарантування керування частотою та діяльної сили в відокремленому розпорядку функціонування енергосистеми.

2. НЕК Укренерго повинний започаткувати ґрунтовний план формування умов до функціонування енергетичної системи в відокремленому розпорядку та передати його на схвалення *Ради національної безпеки і оборони України*.

3. Верховній Раді України, Кабінету міністрів, Національній комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг розпочати роботу по гармонізації законодавства України у сфері електричної енергетики з відповідними європейськими законами.

4. Верховній Раді України, Кабінету міністрів, Національній комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг НЕК Укренерго, ДП «Енергоринок», Оператору системи розподілу продовжити роботу по запровадженню нової моделі ринку електроенергії.

5. Національній комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг, Міністерству фінансів, НЕК Укренерго продовжити роботу по отриманню НЕК Укренерго сертифікату оператора системи транспортування електроенергії, що створить умову для оперативного досягнення рангу верифікатора в ENTSO-E.

6. Міністерство закордонних справ, Міністерство економічного розвитку повинні об'єднати свої зусилля у сфері зовнішньої політики для об'єднання з ENTSO-E.

#### *Література:*

1. Зміни до Конституції, які закріплюють курс України на членство в Європейському Союзі та НАТО. URL : <https://www.ukrinform.ua/rubric-politics/2644931-zmini-do-konstitucii-pro-kurs-na-es-i-nato-nabuli-cinnosti.html>.

2. Угода про асоціацію Україна-ЄС: дорожовказ реформ. URL : [http://www.kas.de/wf/doc/kas\\_32048-1522-13-30.pdf?12091213495](http://www.kas.de/wf/doc/kas_32048-1522-13-30.pdf?12091213495).

3. Особливості аутсорсингу як інноваційного інструменту управління підприємствами. URL : [http://b-ko.com/book\\_412\\_glava\\_27\\_3.5.D.html](http://b-ko.com/book_412_glava_27_3.5.D.html).

4. Засенко О. Ю. Конвергенція сучасних інструментів електронної комерції Європейського Союзу. *International relations, part "Economic sciences"*. 2016. №17. URL : [http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec\\_n/article/view/2928](http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/view/2928).

5. Інтеграція до ENTSO-E. Ключові результати за два роки. URL : <https://www.slideshare.net/Ukrenergo/entsoe-147948212>.

6. Укренерго уклало Сервісний контракт для дослідження можливості синхронного об'єднання енергосистеми України з ENTSO-E. URL : <https://ua.energy/zagalni-novyny/ukrenergo-uklalo-servisnyj-kontrakt-dlya-doslidzhennya-mozhlyvosti-synhronnogo-ob-yednannya-energosityemy-ukrayiny-z-entso-e/>.

7. Энергоатом и Укрэнерго начали испытания на энергоблоках АЭС. URL : [http://www.energoatom.com.ua/ru/actvts-16/dostizeniaadernoj-energetiki-ukrainy-208/dostizenia\\_2020\\_goda-236/p/energoatom-i-ukrenergo-nacali-ispytania-na-energoblokah-aes-dla-vozmoznosti-budusej-integracii-oes-ukrainy-v-evropejskuu-set-entso-e-46206](http://www.energoatom.com.ua/ru/actvts-16/dostizeniaadernoj-energetiki-ukrainy-208/dostizenia_2020_goda-236/p/energoatom-i-ukrenergo-nacali-ispytania-na-energoblokah-aes-dla-vozmoznosti-budusej-integracii-oes-ukrainy-v-evropejskuu-set-entso-e-46206).

8. Укренерго та SEPS оновили Експлуатаційну угоду у повній відповідності до правил ENTSO-E. URL : <https://ua.energy/zagalni-novyny/ukrenergo-ta-seps-onovyly-ekspluatatsijnu-ugodu-u-povnij-vidpovidnosti-do-pravyl-entso-e/>.

#### *References:*

1. Amendments to the Constitution that enshrine Ukraine's course for membership in the European Union and NATO (2020), retrieved from : <https://www.ukrinform.ua/rubric-politics/2644931-zmini-do-konstitucii-pro-kurs-na-es-i-nato-nabuli-cinnosti.html>.

2. Ukraine-EU Association Agreement: a guide to reforms (2020), retrieved from : [http://www.kas.de/wf/doc/kas\\_32048-1522-13-30.pdf?12091213495](http://www.kas.de/wf/doc/kas_32048-1522-13-30.pdf?12091213495).

3. Features of outsourcing as an innovative tool for enterprise management (2020), retrieved from : [http://b-ko.com/book\\_412\\_glava\\_27\\_3.5\\_D.html](http://b-ko.com/book_412_glava_27_3.5_D.html).

4. Zasenko, O.Yu. (2016), "Convergence of modern e-commerce tools of the European Union", *International relations, part "Economic sciences"*, №17, retrieved from : [http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec\\_n/article/view/2928](http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/view/2928).

5. Integration with ENTSO-E. Key results for two years (2020), retrieved from : <https://www.slideshare.net/Ukrenergo/entsoe-147948212>.

6. Ukrenergo has concluded a Service Contract to study the possibility of synchronous integration of the Ukrainian power system with ENTSO-E (2020), retrieved from : <https://ua.energy/zagalni-novyny/ukrenergo-uklalo-servisnyj-kontrakt-dlya-doslidzhennya-mozhlyvosti-synhronnogo-ob-yednannya-energositymy-ukrainy-z-entso-e/>.

7. Energoatom and Ukrenergo have begun testing at NPP power units (2020), retrieved from : [http://www.energoatom.com.ua/ru/actvts-16/dostizeniadernoj-energetiki-ukrainy-208/dostizenia\\_2020\\_goda-236/p/energoatom-i-ukrenergo-nacali-ispytania-na-energoblokah-aes-dla-vozmoznosti-budusej-integracii-oes-ukrainy-v-evropejskuu-set-entso-e-46206](http://www.energoatom.com.ua/ru/actvts-16/dostizeniadernoj-energetiki-ukrainy-208/dostizenia_2020_goda-236/p/energoatom-i-ukrenergo-nacali-ispytania-na-energoblokah-aes-dla-vozmoznosti-budusej-integracii-oes-ukrainy-v-evropejskuu-set-entso-e-46206).

8. Ukrenergo and SEPS have renewed the Operational Agreement in full compliance with ENTSO-E rules (2020), retrieved from : <https://ua.energy/zagalni-novyny/ukrenergo-ta-seps-onovyly-ekspluatatsijnu-ugodu-u-povnij-vidpovidnosti-do-pravyl-entso-e/>.

**Стаття надійшла до редакції 02.12.2020 р.**

## Розділ 3. Фінанси, банківська справа та страхування

УДК 336.14/352

DOI: 10.31732/2663-2209-2020-60-39-46

### ДЖЕРЕЛА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ НЕЗАЛЕЖНОСТІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

**Мартиненко В.Ф.<sup>1</sup>, Архипенко С.В.<sup>2</sup>, Шепелик В.А.<sup>3</sup>**

<sup>1</sup> д.держ.упр., професор, професор кафедри обліку, оподаткування, публічного управління та адміністрування, Криворізький національний університет, м. Кривий Ріг, вул. Віталія Матусевича, 11, 50000, Україна, e-mail: martunenko@knu.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4937-7162>

<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, e-mail: arkhypenko@knu.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6403-7556>

<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, e-mail: shepeliuk@knu.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6270-5936>

### SOURCES OF ENSURING THE FINANCIAL INDEPENDENCE OF LOCAL GOVERNMENT

**Martunenko V.<sup>1</sup>, Arkhynenko S.<sup>2</sup>, Shepeliuk V.<sup>3</sup>**

<sup>1</sup> Doctor of sciences (Public Administration), professor, professor of department of accounting, taxation, public management and administration, Kryvyi Rih National University, Kryvyi Rih, Vitaliya Matusевича, 11, 50000, Ukraine, e-mail: martunenko@knu.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4937-7162>

<sup>2</sup> Ph.D. (Economics), associate professor, associate professor of accounting, taxation, public administration, Kryvyi Rih National University, Kryvyi Rih, Vitaliya Matusевича, 11, 50000, Ukraine, e-mail: arkhypenko@knu.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6403-7556>

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

**Анотація.** Фінансова незалежність органів місцевого самоврядування характеризує незалежність держави в цілому, рівень демократичних прав і свобод громадян, потенційні можливості її економічного розвитку. Проте сьогодні фінансова основа місцевого самоврядування має низку проблем. Зокрема, місцеві бюджети опинилися у значній залежності від центрального уряду, який визначає нормативи відрахувань від регулюючих податків і розміри дотацій та субвенцій з Державного бюджету України; щорічно змінюється склад доходів місцевих бюджетів та механізми бюджетного регулювання. Все це породжує проблему пошуку додаткових доходних джерел забезпечення фінансової незалежності органів місцевого самоврядування, вивчення якої є популярним напрямом серед наукових кіл. Фундаментом для активного розвитку територіальної громади є достатня кількість фінансових ресурсів, самостійне розпорядження ними та повна фінансова незалежність. Тому в Україні законодавчо закріплено ресурси, які формують місцевий бюджет і є основою незалежності місцевого самоврядування. Однак в українських реаліях власних доходів місцевих бюджетів не вистачає для ефективної реалізації завдань і функцій місцевого самоврядування, тому державою здійснюється фінансова підтримка через міжбюджетні трансфери. Тому передумовою фінансової незалежності є розумна, з погляду на економічну доцільність, децентралізація влади та адекватний розподіл повноважень, відповідальності та фінансово-економічної бази між центром і органами місцевого самоврядування. В статті доведено необхідність ґрунтовного аналізу доходної бази місцевих бюджетів з метою з'ясування ступеня фінансової незалежності органів місцевого самоврядування. Аналіз міського бюджету міста Кривого Рогу, показав, що міська влада не є фінансово незалежною від центру. Про це свідчить наступне: висока питома вага офіційних трансфертів у загальних доходах бюджету; переважання у структурі податкових надходжень загальнодержавних податків у частині, закріпленій за місцевим бюджетом, і повна відсутність ній місцевих зборів; порівняно сукупна частка місцевих податків.

**Ключові слова:** фінансова незалежність; органи місцевого самоврядування; власні ресурси; офіційні трансферти; децентралізація; місцеві податки і збори.

Формули: 0; рис.: 0; табл.: 3, бібл.: 12.

**Annotation.** *Financial independence of local governments characterizes the independence of the state as a whole, the level of democratic rights and freedoms of citizens, the potential of its economic development. However, today the financial basis of local self-government has a number of problems. In particular, local budgets have become significantly dependent on the central government, which determines the norms of deductions from regulatory taxes and the amount of grants and subventions from the State Budget of Ukraine; the composition of local budget revenues and budget regulation mechanisms change annually. All this raises the problem of finding additional sources of income to ensure the financial independence of local governments, the study of which is a popular area among academia. The foundation for the active development of the territorial community is a sufficient amount of financial resources, their independent disposal and full financial independence. Therefore, in Ukraine, the resources that form the local budget and are the basis for the independence of local self-government are enshrined in law. However, in the Ukrainian realities, local budgets do not have enough own revenues to effectively implement the tasks and functions of local self-government, so the state provides financial support through intergovernmental transfers. Therefore, the prerequisite for financial independence is reasonable, in terms of economic feasibility, decentralization of power and adequate distribution of powers, responsibilities and financial and economic base between the center and local governments. The article proves the need for a thorough analysis of the revenue base of local budgets in order to determine the degree of financial independence of local governments. Analysis of the city budget of the city of Kryvyi Rih showed that the city government is not financially independent of the center. This is evidenced by the following: high share of official transfers in total budget revenues; the predominance in the structure of tax revenues of national taxes in the part assigned to the local budget, and the complete absence of local fees; relatively the total share of local taxes.*

**Key words:** *financial independence; local governments; own resources; official transfers; decentralization; local taxes and fees.*

*Formulas: 0; fig.: 0; tabl.: 3; bibl.: 12.*

**Постановка проблеми.** Фінансова незалежність органів місцевого самоврядування як важливий чинник побудови демократичної держави характеризує незалежність держави в цілому, рівень демократичних прав і свобод громадян, потенційні можливості її економічного розвитку.

Держава, надаючи свободу дій місцевим органам влади у розв'язанні фінансових питань, забезпечує собі тим самим успішний розвиток та економічне процвітання. Та сьогодні фінансова основа місцевого самоврядування має низку проблем.

За нинішніх умов місцеві бюджети опинилися у значній залежності від центрального уряду, який визначає нормативи відрахувань від регулюючих податків і розміри дотацій та субвенцій з Державного бюджету України. Фінансову самостійність місцевих органів самоврядування обмежує не лише майже повна їхня залежність від загальнодержавних доходів, а й нестабільність практики бюджетного регулювання.

Щорічні зміни у складі доходів місцевих бюджетів, механізму бюджетного регулювання унеможливили здійснення органами місцевого самоврядування не лише перспективної фінансової політики, а

й нормальних умов функціонування протягом року [1]. Ці аспекти породжують проблему пошуку додаткових доходних джерел забезпечення фінансової незалежності органів місцевого самоврядування, що і обумовлює необхідність даного дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми забезпечення фінансової незалежності місцевих органів влади є досить популярним предметом дослідження з боку наукових кіл. Зокрема, під фінансовою незалежністю розуміють незалежність від загальнодержавних органів влади у прийнятті рішень щодо місцевих проблем і, головне, як забезпечення їхнього розв'язання з допомогою коштів [2]. Закордонні вчені, зокрема Д. Норт [3] та Г. Шмоллер [4] розглядають це питання з позицій нової інституціональної теорії, згідно якої муніципальна влада є складовою структури інституційного середовища.

К. Іоннасен [5] серед ознак територіальної громади виділяє такі: об'єднання спільною діяльністю, розподіл праці між спеціалізованими частинами співтовариства, спільна територія проживання та зацікавленість в розвитку свого осередку проживання. А все це повинно мати власні джерела забезпечення.



Українські законодавці також не стоять осторонь проблем фінансового забезпечення територіальних громад. Фундаментом для активного розвитку територіальної громади є достатня кількість фінансових ресурсів, самостійне розпорядження ними та повна фінансова незалежність.

Тому в Україні законодавчо закріплено ресурси, які формують місцевий бюджет, тобто є основою незалежності місцевого самоврядування. Власні доходи місцевих бюджетів, визначені статтею 69 Бюджетного кодексу України, формуються здебільшого за рахунок місцевих податків і зборів, що зараховуються до бюджетів місцевого самоврядування.

Податковий кодекс України відносить до місцевих податкових платежів два податки та три місцевих збори: податок на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки; єдиний податок; збір за провадження деяких видів підприємницької діяльності; туристичний збір; збір за місця для паркування транспортних засобів [6].

Згідно з Законом України «Про місцеве самоврядування» від 1997 р. самостійність місцевих бюджетів гарантується власними та закріпленими за ними на стабільній основі законом загальнодержавними доходами, а також правом самостійно визначати напрями використання коштів місцевих бюджетів відповідно до закону [1]. Закордонний досвід (Польща, Німеччина, Великобританія, Світовий Банк) формування місцевих бюджетів [7-10], свідчить про те, що для сучасних розвинутих країн цей процес перш за все є фінансовим, соціальним і політичним компромісом інтересів громадян, політичних сил, громадських організацій та місцевих бізнес-структур у частині використання місцевих фінансових ресурсів та надання населенню територіальних громад публічних послуг муніципальними установами.

Однак в українських реаліях власних доходів місцевих бюджетів не вистачає для ефективної реалізації завдань і функцій місцевого самоврядування, тому державою

здійснюється фінансова підтримка через міжбюджетні трансфери, тобто кошти, які безоплатно й безповоротно передаються від одного бюджету до іншого [1].

Недостатність фінансових ресурсів на місцевому рівні призводить до того, що органи місцевого самоврядування намагаються покращити своє фінансове становище за рахунок невиконання або хоча б несвоєчасного виконання зобов'язань перед державою за податками, які надходять до Державного бюджету України, зборами до Пенсійного фонду України та інших цільових фондів. Нерідко місцеві органи самоврядування спрямовують зусилля місцевих фіскальних органів на справляння насамперед тих загальнодержавних податків, які повністю надходять до місцевих бюджетів, а не тих, які надходять до Державного.

Наслідком таких рішень стає велика кількість не тільки економічних, соціальних, але й побутових проблем, адже практично повсюдно наявна загрозлива зношеність теплових, каналізаційних, водопостачальних мереж і житлового фонду, 70% автомобільних доріг потребують капітального ремонту тощо [1].

Тому передумовою фінансової незалежності є розумна, з погляду на економічну доцільність, децентралізація влади та адекватний розподіл повноважень, відповідальності та фінансово-економічної бази між центром і органами місцевого самоврядування. Концептуальні основи фінансової незалежності місцевого самоврядування полягають в оптимальному врахуванні інтересів держави, підприємницьких структур, населення і місцевого самоврядування [11].

Для забезпечення фінансової спроможності органів місцевого самоврядування в Україні відбувся процес децентралізації місцевих фінансів, починаючи з кінця 2014 року. Перед прийняттям Закону України «Про Державний бюджет України на 2015 рік» Верховною Радою України було прийнято зміни до Податкового і Бюджетного

кодексів щодо реформи міжбюджетних відносин, що став новим етапом бюджетної децентралізації. Роль органів місцевого самоврядування у формуванні власної фінансової бази залежить не тільки від переданих їм у межах трансформацій системи міжбюджетних відносин, а й джерел наповнення місцевих бюджетів, від якості та повноти реалізації заходів щодо управління наявним фінансовим ресурсами [12].

**Формулювання цілей статті.** Метою даної статті є дослідження складу фінансових ресурсів органів місцевого самоврядування (на прикладі міського бюджету м. Кривий Ріг) для з'ясування ступеня їх фінансової незалежності та надання рекомендацій щодо розширення доходної бази.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Дослідження ступеня фінансової незалежності органів місцевої

влади м. Кривого Рогу пропонуємо проводити шляхом аналізу доходної частини криворізького міського бюджету за 2017-2019 рр., щоб з'ясувати, з джерел якого походження (місцевого чи загальнодержавного) переважно формуються доходи громади. Це говоритиме про ступінь самостійності криворізької влади від загальнодержавних рішень та макротенденцій в економіці.

Розпочнемо аналіз з вивчення структури надходжень до міського бюджету, що дасть змогу визначити, за рахунок яких джерел переважно живе місто (тобто практично ступінь його фінансової незалежності). Зокрема, індикатором залежності міської влади від політики центру є частка офіційних трансфертів у загальних доходах міста: чим вона більша, тим фінансово залежніше є міський бюджет.

Таблиця 1

**Структура доходів міського бюджету м. Кривого Рогу за 2017-2019 рр.**

| Показники                       | 2017 р.         |                | 2018 р.         |                | 2019 р.         |                |
|---------------------------------|-----------------|----------------|-----------------|----------------|-----------------|----------------|
|                                 | Сума, тис. грн. | Питома вага, % | Сума, тис. грн. | Питома вага, % | Сума, тис. грн. | Питома вага, % |
| Податкові надходження           | 3107083,9       | 49,35          | 3757032,1       | 51,74          | 5120138,6       | 65,12          |
| Офіційні трансферти             | 2954 560,1      | 46,93          | 3174012,7       | 43,71          | 2395611,1       | 30,47          |
| Неподаткові надходження         | 224574,1        | 3,57           | 278093,8        | 3,83           | 326355,2        | 4,15           |
| Цільові фонди                   | 4477,5          | 0,07           | 43353           | 0,6            | 15534,1         | 0,2            |
| Доходи від операцій з капіталом | 4759,8          | 0,08           | 8726,1          | 0,12           | 5464,6          | 0,07           |
| Всього                          | 6295455         | 100            | 7261218         | 100            | 7863103,6       | 100            |

*Джерело: офіційний сайт Криворізької міської ради*

З таблиці 1 видно, що міський бюджет Кривого Рогу не є фінансово незалежним, оскільки має високу частку офіційних трансфертів у доходах: від 47% на початок періоду аналізу до 30% на кінець. Хоча вона щороку знижується, проте третина «не криворізьких» доходів у міському бюджеті на 2019 рік – це все одно суттєво.

В принципі трансферти можна розглядати як «додаткові» кошти, які місто отримало як певну «допомогу» на фінансування цільових програм, програм розвитку тощо. Проте така їх висока частка в доходах, як в Кривому Розі,

свідчить про приховані ризики, адже говорить про високу залежність бюджету від такої допомоги та наявність проблем в забезпеченні доходами внутрішнього (суто міського) походження. Тобто з позицій забезпечення самофінансування і в контексті діючої політики децентралізації міській владі варто подумати про більш надійні джерела доходів.

Загалом криворізький бюджет наполовину, а в 2019 році на 65% формується з податкових надходжень і на 47-30% з офіційних трансфертів. До 4% займають неподаткові надходження. Решта

доходів - цільові фонди та операції з капіталом - не складають і 1% сукупних доходів бюджету. На наш погляд, збільшення частки цих надходжень і є резервом розширення доходної бази місцевої влади в контексті політики децентралізації та потреби підвищення власної фінансової незалежності.

Ще одним індикатором фінансової незалежності міської влади є частка місцевих податків і зборів (далі – МПЗ) у структурі податкових надходжень. Як відомо, МПЗ є власними ресурсами

місцевого самоврядування, тому чим більшу частку вони займають, тим фінансово незалежнішим воно є від центру. Крім того, в ході децентралізації частину загальнодержавних податків і зборів було закріплено за місцевими бюджетами, що також сприяє збільшенню їх доходів, і як наслідок, незалежності від центру. Криворізький бюджет більше ніж наполовину складається з податкових надходжень, тому є доцільним проаналізувати їх склад та структуру, виявити тенденції щодо МПЗ.

Таблиця 2

**Динаміка податкових надходжень до міського бюджету м. Кривого Рогу за 2017-2019 рр.**

| Показник  | Сума, тис. грн. |           |           | Відхилення, тис.грн. |               | Темп росту, % |               |
|---|-----------------|-----------|-----------|----------------------|---------------|---------------|---------------|
|   | 2017 р          | 2018 р.   | 2019 р.   | 2017-2018 рр.        | 2018-2019 рр. | 2017-2018 рр. | 2018-2019 рр. |
| Податок на доходи фізичних осіб   | 1899744,9       | 2461531,2 | 3092805,9 | 561786,3             | 631274,7      | 129,6         | 125,7         |
| <u>Податок на прибуток підприємств</u>                                  | 11671,5         | 5867,7    | 4525,4    | -5803,8              | -1342,3       | 50,27         | 77,12         |
| Рентна плата за спеціальне використання лісових ресурсів                | 11,5            | 5,0       | 0         | -6,5                 | -5            | 43,48         | 0             |
| Акцизний податок  | 207127,5        | 213267,4  | 172943,5  | 6139,9               | -40 323 ,9    | 102,9         | 81,09         |
| <u>МПЗ, нараховані до 1.01.2011 року</u>                                | 0               | 0         | 1,5       | -                    | 1,5           | -             | 0             |
| <u>Податок на майно</u>   | 857162,3        | 746279,7  | 1373744,6 | -110882, 6           | 627464,9      | 87,06         | 184,1         |
| Збір за провадження підприємницької діяльності, до 01.01.2015           | -111,9          | 3,3       | 0         | 115,2                | -3,3          | -2,95         | 0             |
| Єдиний податок  | 79324,9         | 269828,7  | 342953,9  | 190503,8             | 73125,2       | 340,2         | 127,1         |
| Екологічний податок   | 51689,1         | 60255,1   | 61066,1   | 8566                 | 811           | 116,6         | 101,4         |
| Податок з власників транспортних засобів                                | -14,5           | 0         | 0,6       | 14,5                 | 0,6           | 0             | 0             |
| Кошти, що передаються як компенсація із загального фонду ДБ бюджетам МС | 478,7           | 0         | 0         | -478,7               | 0             | 0             | 0             |
| Рентна плата за користування надрами                                    | 0               | 0         | 69682,2   | -                    | 69682,2       | -             | 0             |
| Всього  | 3107083,9       | 3757032,1 | 5120138,6 | 649954,1             | 1360685,6     | 120,9         | 136,3         |

*Джерело: офіційний сайт Криворізької міської ради*

Як видно з таблиці 2, податкові надходження мають щорічну позитивну динаміку. На це вплинуло зростання протягом 2018 та 2019 років доходів від ПДФО (близько 30% щороку), екологічного податку (на 16% та 1% за відповідні роки), єдиного податку (за 2018 р. отримано суттєвий приріст на 240%, за 2019 р. ще на 27%). Нестійка динаміка спостерігалась щодо акцизного податку (збільшення на 2%, а потім падіння на 20%) та податку на майно (падіння на 13%, потім суттєве збільшення на 84%).

Тобто збільшення податкових надходжень відбулось переважно за

рахунок загальнодержавних податків, закріплених за міським бюджетом, хоча два місцевих податки (єдиний податок та податок на майно), також показують суттєві темпи росту. Податок на прибуток підприємств показує спадну динаміку, зокрема, за період 2017-2018 рр. зниження відбулось наполовину його минулорічних обсягів. Решта – ресурсні платежі та інші збори – є, нажаль, епізодичними в бюджеті і динаміки не показують.

Далі проаналізуємо структуру податкових надходжень і з'ясуємо, чи впливають такі темпи росту на представлення цих податків у бюджеті.

Таблиця 3

**Структура податкових надходжень міського бюджету м. Кривого Рогу за 2017-2019 рр.**

| Показники   | 2017 р.         |                | 2018 р.         |                | 2019 р.         |                |
|---|-----------------|----------------|-----------------|----------------|-----------------|----------------|
|   | Сума, тис. грн. | Питома вага, % | Сума, тис. грн. | Питома вага, % | Сума, тис. грн. | Питома вага, % |
| Податок на доходи фізичних осіб   | 1899744,9       | 61,14          | 2461531,2       | 65,52          | 3092805,9       | 60,4           |
| <u>Податок на прибуток підприємств</u>                                  | 11671,5         | 0,38           | 5867,7          | 0,16           | 4525,4          | 0,09           |
| Рентна плата за спеціальне використання лісових ресурсів                | 11,5            | 0              | 5,0             | 0              | 0               | 0              |
| Акцизний податок  | 207 127,5       | 6,67           | 213267,4        | 5,68           | 172943,5        | 3,38           |
| <u>МПЗ, нараховані до 1.01.2011 року</u>                                | 0               | -              | 0               | 0              | 1,5             | 0              |
| <u>Податок на майно</u>   | 857162,3        | 27,59          | 746279,7        | 19,86          | 1373744,6       | 26,83          |
| Збір за провадження підприємницької діяльності, до 01.01.2015           | -111,9          | 0              | 3,3             | 0              | 0               | 0              |
| Єдиний податок  | 79324,9         | 2,55           | 269828,7        | 7,18           | 342953,9        | 6,7            |
| Екологічний податок   | 51689,1         | 1,66           | 60255,1         | 1,6            | 61066,1         | 1,19           |
| Податок з власників транспортних засобів                                | -14,5           | 0              | 0               | 0              | 0,6             | 0              |
| Кошти, що передаються як компенсація із загального фонду ДБ бюджетам МС | 478,7           | 0,02           | 0               | 0              | 0               | 0              |
| Рентна плата за користування надрами                                    | 0               | -              | 0               | 0              | 69682,2         | 1,36           |
| Всього  | 3107083,9       | 100            | 3757032,1       | 100            | 5120138,6       | 100            |

*Джерело: офіційний сайт Криворізької міської ради*

З таблиці 3 видно, що 2/3 податкових надходжень криворізького бюджету протягом всього періоду складає ПДФО, і це при тому, що це загальнодержавний податок, який належить Кривому Рогу на 60%. Другим найбільш суттєвим за часткою є місцевий податок на майно – 20-30% протягом аналізованого періоду (він 100%-во належить Кривому Рогу).

Ще від 2 до 7% займає інший місцевий податок – єдиний податок. Бюджету належить 86% цього платежу, та ним охоплюється значна частка підприємницького сектору міста, тому на наш погляд, його ресурс місцева влада використовує не в повній мірі, що може виступати резервом підвищення її фінансової незалежності. Тобто найбільша сумарна частка, яку займають МПЗ у

структурі міського бюджету – це 33% (дані на 2019 р).

Екологічний податок складає до 2% податкових надходжень міста, а решта платежів складає зовсім несуттєву частку.

**Висновки.** З проведеного аналізу можна зробити висновок: міська влада Кривого Рогу не є фінансово незалежною від центру. Про це свідчить наступне:

- висока питома вага (30%-47%) офіційних трансфертів у загальних доходах бюджету;

- у структурі податкових надходжень переважають загальнодержавні податки у частині, закріпленій за місцевим бюджетом;

- сукупна частка місцевих податків у криворізькому бюджеті складає 33% (це найбільше її значення за аналізований період);

- місцеві збори взагалі не представлені у структурі податкових надходжень.

Шляхами зміцнення фінансової незалежності міської влади м. Кривого Рогу вбачаємо наступне:

активніше використовувати механізми оподаткування МПЗ, збільшити частку місцевих податків та місцевих зборів у структурі податкових надходжень;

залучати в доходи альтернативні джерела: використовувати можливості фондового ринку (місцеві запозичення) та ринку нерухомості (операції з капіталом).

Та варто зауважити, що пошук альтернативних джерел зміцнення фінансової незалежності не є суто криворізькою проблемою, це проблема розвитку системи місцевого самоврядування загалом: оскільки велику кількість бюджетних коштів сконцентровано на рівні центральної влади, то спостерігається постійна нестача фінансових ресурсів на місцевому рівні не тільки на виконання делегованих державою, але і на власні повноваження.

А тому місцева влада змушена використовувати міжбюджетні трансферти, що впливає на фінансову незалежність і самостійність органів місцевого самоврядування. Така ситуація призводить до відсутності стимулів як до

економічного розвитку територій так і до формування власних джерел фінансових ресурсів.

Тому подальшу наукову розробку цього напрямку дослідження доцільно продовжувати в контексті пошуку альтернативних підходів до побудови місцевих бюджетів з акцентом на резервні джерела фінансування власних повноважень органів місцевого самоврядування.

#### **Література:**

1. Величко В. О. Фінансова самостійність органів місцевого самоврядування. *Державне будівництво та місцеве самоврядування*. 2015. Вип. 30. С. 49-60.
2. Кириленко О. П. Фінансова незалежність місцевого самоврядування. *Фінанси України*. 2001. №1. С. 34-39
3. North D. C., Thomas R. P. *The Rise of the Western World: A New Economic History*. Cambridge, 1973. 355 p.
4. Schmoller G. *Grundriss der Allgemeinen Volkswirtschaftslehre*: 2 Bd. Bd. 1. Berlin: Duncker & Humblot, 1923. 235 p
5. Jonassen C. T. *Community Typology. Community Structure and Analysis*. 1959. Pp. 20–21
6. Ровинська К. Місцева автономія як загальний принцип організації місцевого самоврядування. *Держава та суспільство*. 2016. №2. С. 170-176.
7. *Über die Grundsätze des Haushaltsrechts des Bundes und der Länder*. URL : [www.sadaba.de](http://www.sadaba.de).
8. *Local Budgeting Manual. Oregon Department of revenue*. 2012. URL : <http://www.oregon.gov/dor/ptd/pages/localb.aspx>.
9. *Local budgeting: Public sector governance and accountability series. The World Bank*. URL : [siteresources.worldbank.org/PSGLP/Resources/LocalBudgeting.pdf](http://siteresources.worldbank.org/PSGLP/Resources/LocalBudgeting.pdf).
10. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. URL : [www.polska.ru](http://www.polska.ru).
11. Назар О. Концептуальні основи матеріально-фінансового забезпечення місцевих громад. *Ефективність державного управління: збірник наукових праць*. 2015. Вип. 43. С. 322-328
12. Кудельський В. Е. Фінансові можливості місцевих органів самоврядування після проведення децентралізації. *Університетські наукові записки*. 2017. С. 272-282.

#### **References:**

1. Velichko, V.O. (2015), "Financial independence of local governments", *Derzhavne budivnytstvo ta mistseve samovriadvannia*, № 30, pp. 49-60
2. Kirilenko, O.P. (2001), "Financial independence of local self-government", *Finansy Ukrainy*, №1, pp. 34-39

3. North, D. C. and Thomas, R. P. (1973), *The Rise of the Western World: A New Economic History*, Cambridge, 355 p.

4. Schmoller, G. (1923), *Grundriss der Allgemeinen Volkswirtschaftslehre*, Berlin: Duncker & Humblot, 235 p.

5. Jonassen, C.T. (1959), “Community Typology”, *Community Structure and Analysis*, pp. 20–21

6. Rovinska, K. (2016), “Local autonomy as a general principle of local government”, *Derzhava ta suspilstvo*, №2, pp. 170-176

7. On the principles of budget law of the federal and state governments (2020), retrieved from : [www.sadaba.de](http://www.sadaba.de).

8. Local Budgeting Manual (2012), *Oregon Department of revenue*, retrieved from : <http://www.oregon.gov/dor/ptd/pages/localb.aspx>.

9. Local budgeting: Public sector governance and accountability series, (2020), *The World Bank*, retrieved from : [siteresources.worldbank.org/PSGLP/Resources/LocalBudgeting.pdf](http://siteresources.worldbank.org/PSGLP/Resources/LocalBudgeting.pdf).

10. Constitution of the Republic of Poland (1997), retrieved from : [www.polska.ru](http://www.polska.ru).

11. Nazar, O. (2015), “Conceptual bases of material and financial provision of local communities”, *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia: zbirnyk naukovykh prats*, №43, pp. 322-328

12. Kudelsky, V. E. (2017), “Financial capacity of local governments after decentralization”, *Universytetski naukovi zapysky*, pp. 272-282.

**Стаття надійшла до редакції 28.11.2020 р.**

## **Розділ 4. Облік, аудит та оподаткування**

УДК 336.64:658.1

DOI: 10.31732/2663-2209-2020-60-47-56

### **КОНТРОЛІНГ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ**

**Румик І.І.**

*д.е.н., доцент, доцент кафедри національної економіки та фінансів, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, вул. Табірна, 30-32, 03113, Україна, тел.: (044)-455-56-90, e-mail.: ihorrumyk@yahoo.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3943-639X>*

### **CONTROLLING IN THE SYSTEM OF FINANCIAL SECURITY MANAGEMENT OF ENTERPRISES**

**Rumyk I.**

*Doctor of Science (Economics), Associate professor of national economy and finance department, "KROK" University, Kyiv, st. Tabirna, 30-32, 03113, Ukraine, tel.: (044)-455-56-90, e-mail.: ihorrumyk@yahoo.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3943-639X>*

**Анотація.** Стаття присвячена дослідженню актуальних питань управління фінансовою безпекою підприємств за допомогою контролінгу. Здійснено теоретичний аналіз підходів до управління фінансовою безпекою підприємств. Розглянуто принципи, функції та види контролінгу. Обґрунтовано доцільність дослідження фінансової безпеки підприємств із застосуванням контролінгу як функціональної системи управління за відхиленнями. Використано системний підхід для дослідження наукових підходів щодо управління фінансовою безпекою на основі контролінгу. Значна увага приділена аналізу функцій і завдань контролінгу у сучасних нестабільних умовах економічного розвитку підприємств. За допомогою методу системного аналізу оцінено теоретично-методологічні підходи до розуміння сутності контролінгу в управлінні фінансовою безпекою підприємств. Виявлено особливості у наукових підходах різних учених щодо суті фінансової безпеки та формуванні фінансової стратегії підприємств. Проаналізовано причини застосування на сучасних підприємствах контролінгу та завдання, які він покликаний вирішити. Розкрито роль та значення управління фінансовою безпекою підприємств за допомогою сучасного інструментарію контролінгу, який складається з контрактних зобов'язань, що дають можливість забезпечити ефективний механізм прийняття управлінських рішень щодо підприємства та його контрагентів чи інших фінансових установ. На основі цього запропонований методичний підхід до управління системою фінансової безпеки підприємств, в основі якого знаходиться досягнення запланованих фінансових інтересів у майбутньому від дій з контрактними зобов'язаннями за допомогою використання концепції «управління за відхиленнями». Для оцінки фінансової безпеки запропоновано використовувати стандартну методику аналізу фінансового стану та «золоте економічне правило» розвитку підприємств, що дало можливість визначити контролінг як ефективний інструмент комплексного управління фінансовою безпекою. Використання пропозицій підприємствами різних організаційно-правових форм дозволить забезпечити фінансові інтереси та стабільний фінансовий стан, підвищити ефективність та конкурентоздатність господарської діяльності.

**Ключові слова:** контролінг; фінансова безпека; управління; система; підприємство.

Формули: 0; рис.: 1; табл.: 1, бібл.: 20.

**Annotation.** The article is devoted to the study of topical issues of financial security management of enterprises through controlling. Theoretical analysis of approaches to financial security management of enterprises is carried out. The principles, functions and types of controlling are considered. The expediency of the study of financial security of enterprises with the use of controlling as a functional management system for deviation is substantiated. A systematic method is used to study scientific approaches to financial security management based on controlling. Considerable attention is paid to the analysis of functions and tasks of controlling in modern unstable conditions of economic development of enterprises. Using the method of systematic analysis, theoretical and methodological approaches to understanding the essence of controlling in the management of financial security of enterprises are evaluated. The peculiarities in the scientific approaches of different scientists of the essence of financial security and the formation of financial strategy of enterprises are revealed. The reasons for the use of controlling in modern enterprises and the tasks

*it is designed to solve are analyzed. The role and importance of financial security management of enterprises with the help of modern controlling tools, which consists of contractual obligations, which allow to provide an effective mechanism for making management decisions about himself and his counterparties or other financial institutions. Based on this, a methodical approach to the management of the financial security system of enterprises is proposed, which is based on the achievement of planned financial interests in the future from actions with contractual obligations using the concept of «deviation management».*

**Key words:** *controlling; financial security; management; system; enterprise.*  
*Formulas: 0; fig.: 1; tabl.: 1; bibl.: 20.*

**Постановка проблеми.** У сучасних нестабільних умовах розвитку економіки та появи нових викликів для діяльності суб'єктів підприємницької діяльності успішне їх функціонування в значній мірі залежить від якісної, надійної та ефективної системи фінансової безпеки підприємств. Потреба у вивченні та науковому розвитку цього питання існувала завжди, однак актуалізувалась у зв'язку з намаганнями України перейти до ринкової економіки та сповідувати її принципи щодо безпечної діяльності підприємств.

Практика функціонування та наукові дослідження доводять, що переважна більшість українських суб'єктів господарювання потребують обґрунтованої та дієвої методики оцінки й управління фінансовою безпекою. Це обумовлюється необхідністю постійної адаптації організаційно-економічного та управлінського механізмів діяльності підприємств до сучасних умов господарювання, розробки плану дій під час карантинних заходів у зв'язку з пандемією коронавірусу, високим рівнем конкуренції та досить великою кількістю збиткових і збанкрутілих підприємств в Україні.

Таким чином, фінансова безпека підприємств має стратегічне значення для утримання стабільних позицій на ринку та об'єктивно потребує обґрунтування практичних заходів щодо управління нею на основі сучасних методів управління, зокрема контролінгу, диверсифікації ризиків, використання фінансових інструментів, підвищення стійкості за рахунок ефективної організації виробництва, доступу до новітніх технологій і довгострокових вкладень з врахуванням структурних змін в економіці.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Важливою проблемою будь-якої економічної системи, в тому числі економічного механізму підприємства, є забезпечення ефективного та стабільного її функціонування. З огляду на багатоваріантність економіки, мінливі та висококонкурентні умови діяльності, актуальними стають питання стабільного та безпечної розвитку підприємств.

Аналіз публікацій з проблем фінансової безпеки свідчить про те, що вона розглядається на різних ієрархічних рівнях, а саме: окремого індивідуума, домашнього господарства, населення, суб'єктів господарювання різних організаційних форм, галузей господарського комплексу, регіонів, окремих секторів економіки, держави та міждержавних утворень, світового співтовариства в цілому [1], однак, здебільшого, перевага надається фінансовій безпеці держави. Вагомий внесок у теорію і практику, а також у методологію таких досліджень внесли вітчизняні та зарубіжні вчені І. Бланк [2], С. Васильчак [3], К. Горячева [4], В. Грушко [5], А. Дайле [6], К. Друрі [7], О. Кириченко [8], О. Пластун [9], R.J. Taffler [10], E. Wymeersch [11] та інші.

Проте, незважаючи на значну кількість теоретичних і практичних напрацювань у вирішенні цієї проблеми, питання ефективної реалізації функцій внутрішнього контролю фінансової безпеки підприємств потребують детальнішого обґрунтування з врахуванням сучасних змін та умов функціонування.

Фінансова безпека суб'єктів господарювання є складовою частиною їх економічної безпеки. На думку Кракос Ю.Б. і Разгон Р.О., її значимість не залежить від галузевої специфіки



підприємства та може бути визначена як стан найефективнішого використання корпоративних ресурсів, що виражається в максимізації прибутку та підвищенні рентабельності діяльності підприємства, якості використаних основних і оборотних активів, структури капіталу [12].

Єрмошенко М.М. вважає, що одним із головних чинників організації фінансової безпеки підприємства є організація її управління. Відповідно до цього під управлінням системою фінансової безпеки підприємства розуміється свідомий цілеспрямований вплив із боку суб'єктів управління підприємством системою його безпеки на суб'єкти безпеки, який здійснюється з метою направлення їх дії на зниження рівня загроз і ризиків, а також попередження небажаних результатів фінансової діяльності [13].

На думку В.М. Антоненко, під управлінням фінансовою безпекою підприємства розуміють систему принципів і методів розробки і реалізації управлінських рішень, пов'язаних з забезпеченням захисту його пріоритетних фінансових інтересів від зовнішніх та внутрішніх загроз [14].

При трактуванні суті фінансової безпеки та визначенні її стратегії багато науковців використовують поняття «фінансові інтереси». Так, І.О. Бланк доводить, що головним фінансовим інтересом підприємства є максимізація добробуту його власників у поточному і перспективному періоді, що забезпечується шляхом максимізації його ринкової вартості [2].

Однак, незалежно від мети діяльності підприємства, системою управління прибутком підприємства може виступати контролінг, який орієнтує зусилля підприємства на досягнення поставлених цілей [7]. «Контролінг являє собою концепцію управління підприємством, спрямовану на з'ясування всіх шансів й ризиків в діяльності підприємства», переконує А. Дайле [6].

Слід зауважити, що вивчення проблем контролінгу фінансових процесів на підприємствах носить досить

фрагментарний характер. В Україні замало монографічних та науково-практичних публікацій, в яких би контролінг безпосередньо розглядався як елемент фінансової безпеки підприємств.

У зв'язку з цим, дослідження впливу контролінгу на фінансову безпеку підприємств та вибір ефективної системи управління є надзвичайно актуальним завданням, яке потребує застосування відповідних теоретико-методологічних підходів та напрацювання практичних рекомендацій з метою забезпечення фінансової стабільності суб'єктів господарювання в умовах динамічного й невизначеного середовища.

**Формулювання цілей статті.** Мета статті полягає у дослідженні методичних підходів щодо впливу контролінгу на фінансову безпеку підприємств у сучасних мінливих умовах багатовекторної економіки.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** На сучасному етапі розвитку українських підприємств першочерговим завданням їх керівництва є формування дієвої системи фінансової безпеки. Набагато легше боротися з причинами можливих майбутніх проблем, аніж з банкрутством як їх наслідком.

Для цього підприємствам слід знаходити можливості для створення дієвої системи фінансової безпеки, що забезпечує своєчасне проведення економічної діагностики, допомагає визначити оптимальні фінансові інструменти, методи та важелі, впроваджує обов'язковий контроль за фінансово-господарською діяльністю та оцінку її результатів.

Управління фінансовою безпекою підприємства для забезпечення його антикризового стану за допомогою контролінгу дозволяє вчасно оцінити стан підприємства та приймати оптимальні управлінські рішення щодо ефективного використання фінансових ресурсів. Необхідність застосування на сучасних підприємствах контролінгу пояснюється такими причинами:

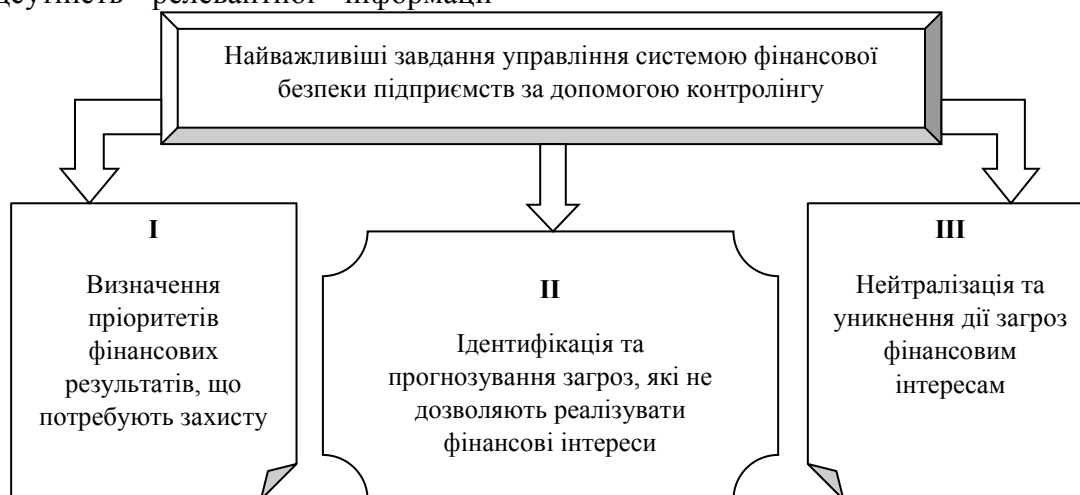
- підвищення нестабільності зовнішнього середовища ставить додаткові вимоги до системи управління підприємством;
- зміщення акценту з контролю минулого на аналіз майбутнього;
- збільшення швидкості реакції на зміни зовнішнього середовища, підвищення гнучкості підприємства;
- необхідність у безперервному відстеженні змін, що відбуваються в зовнішньому і внутрішньому середовищах підприємства;
- необхідність продуманої системи дій із забезпечення життєздатності підприємства та запобігання кризових ситуацій;
- ускладнення систем управління підприємством вимагає механізму координації всередині системи управління;
- наявність великої кількості інформації, але відсутність релевантної інформації

вимагає побудови спеціальної системи інформаційного забезпечення управління;

- прагнення до синтезу діяльності [15].

Основними функціями контролінгу на підприємствах з точки зору їх фінансової безпеки можна визначити: аналіз й управління витратами і фінансовим результатом; отримання інформації, вивчення її та перетворення в рекомендації для прийняття керівництвом ефективних управлінських рішень.

Слід зазначити, що управління системою фінансової безпеки підприємств різних організаційно-правових форм незалежно від виду діяльності з застосуванням інструментарію контролінгу спрямоване на вирішення завдань (рис. 1):



**Рис. 1. Завдання управління системою фінансової безпеки підприємств**

*Джерело: власні дослідження автора*

Досягнення цих трьох завдань дозволяє максимізувати ринкову вартість підприємства, ідентифікувати загрози, оцінити ймовірність їх настання та деструктивний вплив на фінансовий результат, визначити можливий фінансовий збиток та вибрати найефективніші способи, що його мінімізують.

В основі управління фінансовою безпекою підприємства за допомогою контролінгу знаходиться інструментарій, який складається з контрактних зобов'язань, що дають можливість

забезпечити ефективний механізм прийняття управлінських рішень щодо підприємства та його контрагентів чи інших фінансових установ. До таких зобов'язань відносять:

- розрахунково-платіжні грошові інструменти, зокрема широко поширені платіжні доручення, акредитиви, чеки тощо;
- кредитні інструменти, до яких можна віднести банківські, комерційні, споживчі та інші договори з кредитування, векселі;
- депозитні інструменти, такі як депозитні договори з банківськими

установами, кредитними спілками, депозитні банківські сертифікати;

- інвестиційні інструменти, зокрема інвестиційні сертифікати інститутів спільного інвестування, акції, в тому числі венчурних компаній, тощо;

- інструменти страхування, наприклад страхові договори, обов'язкові та добровільні страхові поліси та інші;

- спеціальні ощадні інструменти, такі як договори недержавного пенсійного страхування, пенсійні програми та контракти.

Таке різноманіття дозволяє обирати саме ті контрактні зобов'язання, управління якими як окремо, так і в цілому забезпечує максимальну фінансову безпеку підприємствам шляхом формування відібраних пакетів (портфелів) інструментів відповідно до обраної фінансової стратегії.

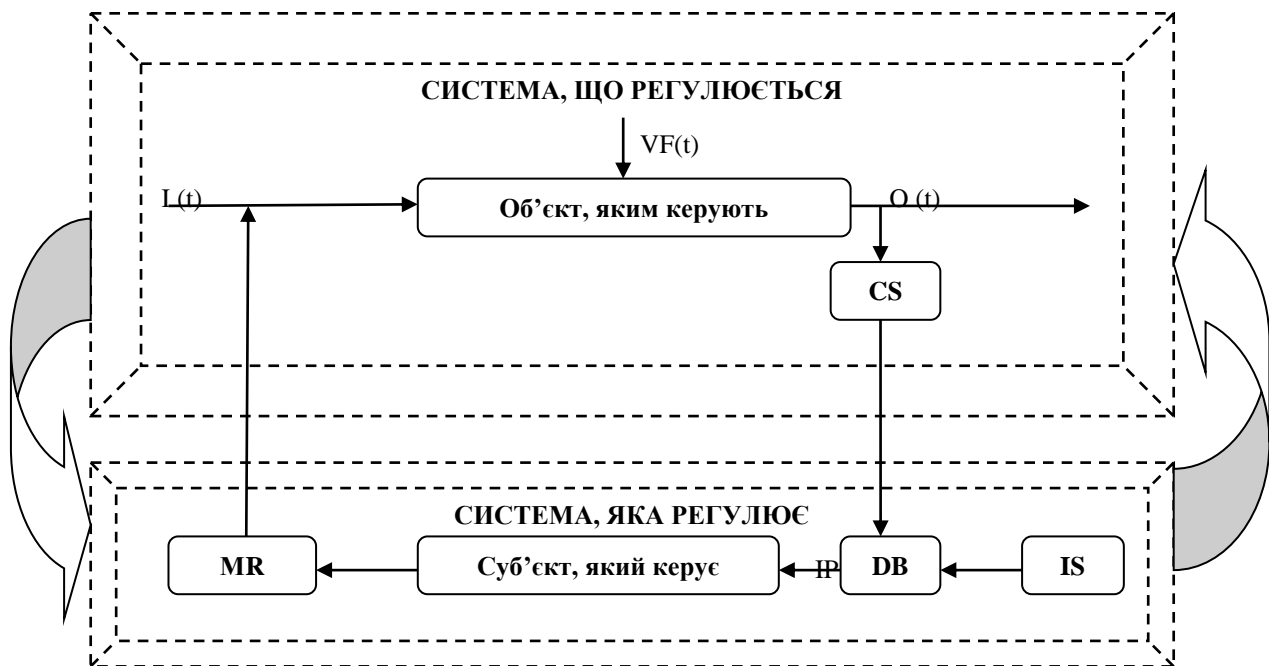
Для досягнення запланованих фінансових інтересів у майбутньому від дій з контрактними зобов'язаннями необхідно використовувати концепцію «управління за відхиленнями». З огляду на застосування контролінгу на підприємствах, базовим принципом цієї концепції є своєчасне оперативне порівняння нормативних (планових) і

реальних (фактичних) показників для розрахунку величини відхилень між ними, визначення їх взаємозв'язків і взаємозалежності з метою ідентифікації, оцінки та впливу на ключові причини та фактори, що нормалізують діяльність суб'єкта господарювання.

Принцип регулювання за відхиленням при дослідженнях системи управління фінансової безпеки підприємств ще називають принципом зворотнього зв'язку. Це відбувається завдяки тому, що керуючий вплив формується на основі статистично-інформаційних даних про відхилення параметрів величини, що регулюється, від наперед заданого значення.

Для реалізації цього принципу в регулюючій системі (система фінансової безпеки підприємства) необхідно проводити порівняльний аналіз фактичного значення регульованої величини з заданими значеннями. Завдяки цьому з'являється можливість ефективно управляти системою, залежно від результатів порівняння.

Розглянемо приклад системи управління за відхиленнями (рис. 2).



**Рис. 2. Функціональна система управління за відхиленнями на підприємствах**  
Джерело: побудовано автором на основі [16]

Як видно з рис. 1, функціональна система управління за відхиленнями представлена двома блоками.

До першого блоку «Система, що регулюється» входять: об'єкт, яким керують (який регулюють); система контролю (Control System) вхідного параметру (Input) та вихідного (регульованого) параметру (Output); змінні фактори, що спричиняють вплив на систему (Variable Factors) та поточні значення параметрів системи фінансової безпеки підприємства (Current Parameters).

До другого блоку «Система, яка регулює» входять: механізм регулювання системи (Mechanism of Regulation); дані, що порівнюються і аналізуються (Data Base); система, що задає вхідні імпульси (Input System) за визначеними вхідними параметрами (Input Parameters); дельта-параметри ( $\Delta$ Parameters) як залишкову різницю між поточними та заданими вхідними параметрами.

Взаємозв'язок між блоками забезпечується через керуючий вплив (Variable Regulation) механізму регулювання на вхідні параметри досліджуваної системи фінансової безпеки. Система контролю забезпечує вимірювання абсолютних значень регульованої величини параметрів і продукування їх поточних значень.

Система управління за відхиленнями працює досить просто. При відхиленнях регульованої величини від заданого значення параметру формуються дельта-параметри, які після порівняння, аналізу та коригування за прийнятим алгоритмом приймаються до впровадження через механізм регулювання. За допомогою останнього здійснюється вплив на значення вхідних параметрів до тих пір, поки не відбудеться співпадіння заданого параметру з поточним і зникне відхилення, тобто буде виконана умова  $\Delta P=0$ .

Запропонований принцип управління за відхиленнями є досить ефективним і універсальним інструментом контролінгу, що дозволяє врахувати всі впливи на фінансову безпеку підприємств, здійснювати оперативне управління та

дотримуватися правила щодо допустимо малого відхилення від заданого параметру, незалежно від причин його появи.

Слід зазначити, що при швидкоплинних змінах вхідних впливів на фінансову безпеку підприємства, форс-мажорних обставинах і важкопередбачуваних подіях, а також порівняно тривалий проміжок часу фіксації їх наслідків система такого управління буде не встигати надавати реакцію у відповідь, що призведе до нестійкого стану фінансової безпеки підприємств і погіршення фінансових результатів об'єкту керування.

Таким чином, контролінг у системі управління фінансової безпеки підприємств є регулюючою та керуючою системою, що здійснює координацію зв'язків між формуванням інформаційної бази вхідних параметрів, аналізом, плануванням і проведенням внутрішнього контролю. Завдяки контролінгу забезпечується концентрація контрольних дій на пріоритетних напрямках фінансової безпеки підприємств, своєчасне виявлення відхилень поточних показників від планових і прийняття оперативних управлінських рішень щодо приведення їх до рекомендованих (нормативних) значень.

При дослідженні ролі та значення контролінгу в системі управління фінансовою безпекою підприємств важливе значення має аналіз окремих його видів (табл. 1).

Поряд з виділенням основних видів і сфер контролінгу фінансової безпеки підприємств визначають його функції, через які здійснюється певний вплив на об'єкт управління з метою досягнення поставлених цілей суб'єкта господарської діяльності:

- спостереження за ходом реалізації та досягнення поставлених завдань і нормативів, встановлених системою планування для забезпечення фінансової безпеки;
- вимір ступеня відхилення поточного стану фінансової безпеки підприємств від прогнозного;

- проведення діагностики відхилень від планових показників стану фінансової безпеки та виявлення причин зниження темпів фінансового розвитку підприємств;
- розробка та швидка реалізація оперативних управлінських рішень щодо відновлення фінансової безпеки підприємств, приведення у відповідність

- до планових показників і поставлених цілей фінансового розвитку;
- корегування при необхідності окремих цілей і показників системи фінансової безпеки підприємств у зв'язку зі суттєвими змінами зовнішнього середовища та внутрішніх умов господарської діяльності, кон'юнктури фінансового ринку.

Таблиця 1

### Види контролінгу фінансової безпеки підприємства

| Види контролінгу | Характеристика сфер застосування  | Період проведення       |
|------------------|---|-------------------------|
| Оперативний      | Реалізація планових показників бюджетів, прямо чи опосередковано пов'язаних із забезпеченням фінансової безпеки                                     | Тиждень, декада, місяць |
| Поточний         | Реалізація планових показників поточних бюджетів, прямо чи опосередковано пов'язаних із забезпеченням фінансової безпеки                            | Місяць, квартал         |
| Стратегічний     | Реалізація цільових показників прогнозних бюджетів, прямо чи опосередковано пов'язаних із стратегічними завданнями забезпеченням фінансової безпеки | Квартал, рік            |

*Джерело: власні дослідження автора*

Успішне виконання функцій контролінгу забезпечує максимізацію прибутку та вартості капіталу власників при мінімізації ризику і збереженні ліквідності та платоспроможності [17], що є основою фінансової безпеки підприємств, яка вимірюється відповідними показниками. Важливими є не тільки ці показники, але й їх порогові значення. Адже не дотримання нормативних значень веде до погіршення фінансової безпеки підприємств.

Для оцінки фінансової безпеки використовують стандартну методику аналізу фінансового стану та «золоте економічне правило» розвитку підприємств:

Темп зростання прибутку > Темп зростання обсягу продажів >  
 > Темп зростання активів > 100%

Серед основних показників фінансового стану, що можуть становити загрози фінансовій безпеці підприємства, виділяють:

- можливість втрати ліквідності – коефіцієнт поточної ліквідності;
- можливість втрати фінансової незалежності – коефіцієнт автономії та значення плеча фінансового левериджу;

- можливість втрати дохідності, здатності до самокупності та розвитку, зниження ефективності діяльності підприємства – рентабельність активів і власного капіталу;

- загроза старіння основних засобів за рахунок «проїдання» амортизаційного фонду – рівень інвестування амортизації;

- загроза нестійкого розвитку в результаті недотримання «золотого економічного правила» – співставлення зростання виручки, прибутку та активів;

- загроза накопичення непогашених боргів через уповільнення інкасації дебіторської заборгованості – коефіцієнт обертання дебіторської заборгованості;

- загроза використання неефективної кредитної політики у частині дебіторсько-кредиторської заборгованості – співвідношення коефіцієнтів обертання дебіторської та кредиторської заборгованостей;

- загроза неплатоспроможності – показник достатності грошових коштів;

- загроза зниження дохідності та ринкової вартості – співвідношення показника середньозваженої вартості капіталу та рентабельності активів;

- загроза зниження вартості підприємства – показник економічної доданої вартості [17].

Отже, вважаємо, що вищеперераховані показники та їх граничні значення є орієнтирами фінансової безпеки підприємств у системі управління нею.

В залежності від масштабів і організаційної структури підприємства функцію контролінгу може виконувати як одна людина, так і цілий підрозділ, але обов'язковим є підпорядкування фінансового контролера чи служби контролінгу вищому рівню управління, оскільки ця служба є радником керівника підприємства [18].

За темпами впровадження контролінгу в систему управління підприємства відомі декілька підходів [19]:

1. «Малими кроками» – передбачає незначні повільні перетворення в існуючій структурі управління. За такого підходу, як правило, немає великого протистояння з боку персоналу підприємства, проте недоліком є затягування періоду реорганізації та можливе не досягнення поставлених цілей і припинення впровадження контролінгу взагалі.

2. «Бомбометання» – передбачає інтенсивну швидку реорганізацію існуючої системи управління. В результаті виникає небезпека активного протистояння впровадженню контролінгу, але при цьому перевагою є швидке впровадження механізму контролінгу в діяльність підприємства.

3. «Планова еволюція» – найприйнятніший підхід для впровадження контролінгу в систему управління, оскільки дає змогу знизити протистояння новим змінам в діяльності та структурі підприємства і поєднує в собі переваги двох попередніх підходів. При цьому на підприємстві формується концепція системи контролінгу, розробляється проєкт впровадження контролінгу, який в свою чергу поділяється на окремі стадії, етапи та заходи з чіткими цілями та строками щодо впровадження контролінгу [19].

Дослідження підходів контролінгу та його особливостей як системи управління дає підстави визначити його як ефективний інструмент забезпечення фінансової безпеки підприємства, який:

1. Дозволяє виявляти проблемні зони та ризики, а також розробляти заходи щодо їх попередження.

2. Сприяє вирішенню завдань управління фінансовою безпекою, що в значній мірі базується на ефективній і своєчасній роботі з інформацією та потребує потужного економіко-аналітичного інструментарію її обробки з огляду на значну потребу в координації дій з управління різноманітними ризиками підприємства.

3. Дозволяє отримувати інформацію про загрози, здійснювати моніторинг і фінансовий аналіз, що досить важко виконати при традиційних методах управління підприємством.

4. Вимагає розробки особливого механізму, за допомогою якого здійснюється комплексне управління ризиками на основі інтегрованого підходу та поєднання відповідних аспектів господарської діяльності підприємства та управлінських підходів.

5. Сприяє створенню спеціалізованої інформаційно-когнітивної системи управління фінансовою безпекою.

6. Здійснює методичну та консультативну підтримку з питань управління фінансової безпеки підприємства.

7. Відслідковує всі поточні та потенційні негативні зміни на підприємстві, що привели чи можуть привести до відповідних ризиків, на основі їх аналізу надає повну інформацію керівництву для прийняття відповідних управлінських стратегічних рішень щодо фінансової безпеки.

Таким чином, на нашу думку, специфічні принципи, функції, механізм та інструментарій, на яких будується система контролінгу, мають бути зорієнтовані на комплексне управління фінансовою безпекою підприємств.

**Висновки.** Використання контролінгу при управлінні фінансовою безпекою підприємств позитивно впливає на фінансовий стан, виявляє додаткові можливості, приховані резерви підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності.

Дослідження показали, що впровадження на підприємствах системи контролінгу дозволяє суттєво підвищити ефективність всього процесу управління фінансовою безпекою, сконцентрувати контрольні заходи на пріоритетних напрямках фінансової роботи, забезпечити прийняття своєчасних управлінських рішень, спрямованих на досягнення фінансової стабільності підприємств. Слід також визначити раціональне співвідношення між різними видами контролінгу та можливості їх взаємозаміни чи взаємодоповнення.

У зв'язку з цим, особливої актуальності набувають подальші дослідження механізмів покращення фінансової безпеки підприємств.

#### **Література:**

1. Барановський О. І. Фінансова безпека держави. *Фінанси України*. 1996. № 11. С. 19-34.
2. Бланк И. А. Управление финансовой безопасностью предприятия: монография. Киев: Ника-Центр, Эльга, 2004. 784 с.
3. Васильчак С. В., Процикевич Н. В. Управление финансовой безопасностью предприятия. *Научный вестник НЛТУ Украины*. 2011. Вып. 21 (18). С. 149-153.
4. Горячева К. С. Формування механізму забезпечення фінансової безпеки підприємства. *Менеджер*. 2004. № 2 (28). С. 96-103.
5. Грушко В. І., Лаптев С. М., Кошембар Л. Фінансова безпека бізнесу: податковий аспект. Київ : ВНЗ «Університет економіки і права «КРОК», 2010. 256 с.
6. Дайле А. Практика контролінгу: пер. з нім. / під ред. М.Л. Кукашевича, Е.Н. Тихоненкової. Москва : Фінанси і статистика, 2001. 336 с.
7. Друри К. Управленческий и производственный учет : учебник / Пер. с англ. Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2002. 1071 с.
8. Кириченко О. А., Кім Ю. Г. Методологічні основи економічної безпеки суб'єктів господарювання в трансформаційній економіці. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 12. С. 43-57.
9. Пластун О. Л. Ключові напрямки розвитку системи безпеки суб'єктів підприємництва.

*Механізм регулювання економіки*. 2012. № 4. С. 206-214.

10. Taffler R. J. The assessment of company solvency and performance using a statistical model. *Accounting and business research*. Autumn 1983.

11. Wymeersch E. Corporate governance and financial stability. *IMF Working Paper Series*. 2008. WW/08/11. P. 1-13.

12. Кракос Ю. Б., Разгон Р. О. Управління фінансовою безпекою підприємств. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2008. № 1. С. 86-96.

13. Єрмошенко М. М. Шляхи взаємного впливу фінансової безпеки держави і підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: збірник тез доповідей VII Всеукраїнської науково-практичної конференції (25-26 листопада 2004 р.)*. Суми: УАБС НБУ, 2004. 132 с.

14. Антоненко В. М., Портнова Г. О. Методичні підходи до аналізу фінансової безпеки підприємств паливно-енергетичного комплексу України. *Научные труды ДонНТУ*. 2009. Вып. 36-1. С. 297-293.

15. Сопко В. В., Ромашко О. М. Контролінг як засіб забезпечення системи економічної безпеки підприємства. *Актуальні питання економіки*. 2012. №2. (128) С. 176-179.

16. Іванов А. О. Теорія автоматичного керування: підручник. Дніпропетровськ : Національний гірничий університет. 2003. 250 с.

17. Пилипенко О. О. Запровадження системи фінансового контролінгу на підприємстві. *Теоретичні аспекти та практичні проблеми управління, економіки та природокористування в Україні: матеріали науково-практичної конференції (13 грудня 2017)*. Київ: ТНУ, 2017. С. 299-302.

18. Карминский А. М., Оленев Н. И., Примак А.Г., Фалько С. Г. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях. Москва : Финансы и статистика, 1998.

19. Партин Г. О., Гирик. Г. Т. Завдання та основні функції фінансового контролінгу на підприємстві. *Научный вестник НЛТУ Украины*. 2013. № 23(8). С. 272-278.

20. Контроллинг: учебник / А.М. Карминский, С.Г. Фалько, А.А. Жевага и др.; под ред. А.М. Карминского, С.Г. Фалько. Москва: Финансы и статистика, 2006. 336 с.

#### **References:**

1. Baranovskyi, O.I. (1996), "Financial security of the state", *Finansy Ukrainy*, № 11, pp. 19-34.
2. Blank, I.A. (2004). *Upravlenie finansovoy bezopasnostyu predpriyatiya* [Enterprise financial security management], Nika-Tsentr, Elga, Kyiv, Ukraine, 784 p.
3. Vasylychak, S.V. & Protsykevych, N.V. (2011), "Management of financial security of the enterprise", *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, №21 (18), pp. 149-153.

4. Horiacheva, K.C. (2004), "Formation of the mechanism of ensuring financial security of the enterprise", *Menedzher*, №2 (28), pp. 96-103.
5. Hrushko, V., Laptiev, S. & Koshembar, L. (2010), *Finansova bezpeka biznesu: podatkovyi aspekt* [Financial security of business: the tax aspect], KROK University, Kyiv, Ukraine, 256 p.
6. Daile, A. (2001), *Praktyka kontrolinhu* [Controlling practice], *Finansy i statystyka*, Moscow, Russia, 336 p.
7. Druri, K. (2002), *Upravlencheskiy i proizvodstvennyy uchet* [Management and production accounting], YuNITI-DANA, Moscow, Russia, 1071 p.
8. Kyrychenko, O.A. & Kim, Yu.H. (2008), "Methodological bases of economic security of economic entities in transformational economy", *Aktualni problemy ekonomiky*, № 12, pp. 43-57.
9. Plastun, O.L. (2012), "Key directions of development of the security system of business entities", *Mekhanizm rehuliuвання ekonomiky*, № 4, pp. 206-214.
10. Taffler, R.J. (1983). The assessment of company solvency and performance using a statistical model. *Accounting and business research*.
11. Wymeersch, E. (2008). Corporate governance and financial stability. *IMF Working Paper Series*, WW/08/11, 1-13.
12. Kpakoc, Yu.B. & Pazghon, P.O. (2008), "Management of financial security of enterprises", *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy mashynobudivnoi haluzi: problemy teorii ta praktyky*, № 1, pp. 86-96.
13. Yepmoshenko, M.M. (2004), "Ways of mutual influence of financial security of the state and the enterprise", *Problemy i perspektyvy rozvytku bankivskoi systemy Ukrainy* [Problems and prospects of development of the banking system of Ukraine], Zbirnyk tez dopovidei VII Vseukrainskoi naukovopraktychnoi konferentsii [Collection of abstracts of the VII All-Ukrainian scientific-practical conference], UABC NBU, Sumy, Ukraine, 132 p.
14. Antonenko, V.M. & Portnova, H.O. (2009), "Methodical approaches to the analysis of financial security of the enterprises of the fuel and energy complex of Ukraine", *Nauchnye trudy DonNTU*, №36-1, pp. 297-293.
15. Sopko, V.V. & Romashko, O.M. (2012), "Controlling as a means of ensuring the system of economic security of the enterprise", *Aktualni pytannia ekonomiky*, №2(128), pp. 176-179.
16. Ivanov, A.O. (2003), *Teoriia avtomatichnoho keruvannia* [Theory of automatic control], Natsionalnyi hirnychiy universytet, Dnipropetrovsk, Ukraine, 250 p.
17. Pylypenko, O.O. (2017), "Introduction of a financial controlling system at the enterprise", *Teoretychni aspekty ta praktychni problemy upravlinnia, ekonomiky ta pryrodokorystuvannia v Ukraini* [Theoretical aspects and practical problems of management, economy and nature management in Ukraine], *Materialy naukovopraktychnoi konferentsii* [materials of the scientific-practical conference], TNU, Kyiv, pp. 299-302.
18. Karminskiy, A.M., Olenev, N.I., Primak, A.G. & Falko, S.G. (1998), *Kontrolling v biznese. Metodologicheskie i prakticheskie osnovy postroyeniya kontrollinga v organizatsiyakh* [Controlling in business. Methodological and practical foundations of building controlling in organizations], *Finansy i statistika*, Moscow, Russia.
19. Partyn, H.O. & Hyryk, H.T. (2013), "Tasks and main functions of financial controlling at the enterprise", *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, №23(8), pp. 272-278.
20. Karminskiy, A.M., Falko, S.G. & Zhevaga, A.A. (2006), *Kontrolling* [Controlling], *Finansy i statistika*, Moscow, Russia, 336 p.

**Стаття надійшла до редакції 14.12.2020 р.**



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

УДК 351:323.23

DOI: 10.31732/2663-2209-2020-60-57-62

### **ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ З СЕК'ЮРИТИЗАЦІЇ ІСЛАМУ**

***Аулін О.А.***

*к.філ.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>*

### **THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ASPECTS OF THE STUDY OF THE EFFECTIVENESS OF THE STATE POLICY ON THE SECURITIZATION OF ISLAM**

***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.** У статті проаналізовано наукові підходи провідних вітчизняних і закордонних дослідників щодо визначення ефективності державної політики з сек'юритизації ісламу. З'ясовано, що в рамках сек'юритизації безпека трактується як дискурсивна практика, що спрямована на створення ієрархії політичних пріоритетів. Проблемі, яку сек'юритизують надається статус екзистенціальної загрози, що обов'язково вимагає надзвичайних заходів протидії. Сек'юритизація безпекових загроз створює основу відносин між державною владою та суспільством. З одного боку, правляча еліта може формувати і скеровувати відчуття загрози суспільству у своїх вузькокорпоративних інтересах. Проте й населення здатне нав'язувати еліті відчуття небезпеки і таким чином впливати на державну політику. Визначено, що в сучасних геополітичних умовах існує досить велика небезпека того, що сек'юритизація може використовуватися державною владою у вузькокорпоративних інтересах правлячих еліт. У такому випадку може створюватися механізм державного позаполітичного впливу на суспільство. Водночас результати досліджень свідчать про те, що сек'юритизація ісламу як насильство проти мусульман із боку державної влади має два важливі наслідки. По-перше, після сек'юритизації ісламу досить часто порушуються політичні права інших верств населення країни. По-друге, насильство державної влади проти мусульман породжує насильство з їх боку у відповідь. Поряд з тим проведення державної або міждержавної політики десек'юритизації ісламу навіть у таких складних регіонах як Косово та Ірак веде до створення зон, в яких формуються механізми мирного вирішення конфліктів. У теперішніх українських реаліях іслам не може розглядатися як загроза державним або суспільним інтересам. Із цього випливає, що методи сек'юритизації не припустимі для використання проти українських мусульман у межах державної політики. Водночас потенціальна небезпека радикалізації окремих частин місцевої мусульманської громади повинна братися до уваги і превентивно нівелюватися профільними державними органами у рамках десек'юритизації.

**Ключові слова:** державна влада; державна політика; сек'юритизація; десек'юритизація; іслам; мусульмани.

Формули: 0; рис.: 0; табл.: 0, бібл.: 16.

**Annotation.** The article analyzes the scientific approaches of leading domestic and foreign researchers to determine the effectiveness of state policy on the securitization of Islam. It has been found that in the framework of securitization, security is treated as a discursive practice aimed at creating a hierarchy of political priorities. The problem being securitized is given the status of an existential threat, which necessarily requires emergency measures. The securitization of security threats forms the basis of the relationship between government and society. On the one hand, the ruling elite can form and direct a sense of threat to society in their narrow corporate interests. However, the population is also able to impose a sense of danger on the elite and thus influence public policy. It is determined that in

*modern geopolitical conditions there is a great danger that securitization can be used by public authorities in the narrow corporate interests of the ruling elites. In this case, a mechanism of state non-political influence on society can be created. At the same time, research suggests that the securitization of Islam as violence against Muslims by state authorities has two important consequences. First, after the securitization of Islam, the political rights of other sections of the population are often violated. Second, the government's violence against Muslims generates retaliatory violence. At the same time, pursuing a state or interstate policy of desecuritizing Islam, even in such complex regions as Kosovo and Iraq, leads to the creation of zones in which mechanisms for the peaceful settlement of conflicts are formed. In the current Ukrainian realities, Islam cannot be seen as a threat to state or public interests. It follows that securitization methods are not acceptable for use against Ukrainian Muslims in public policy. At the same time, the potential danger of radicalization of certain parts of the local Muslim community should be taken into account and preventively leveled by the relevant state bodies in the framework of desecuritization.*

**Key words:** state power; state policy; securitization; desecuritization; islam; muslims.

**Formulas:** 0; fig.: 0; tabl.: 0; bibl.: 16.

**Постановка проблеми.** У сучасній Україні за різними оцінками проживає від 500 000 до 1 000 000 громадян (враховуючи тимчасово окуповані території), які самоідентифікують себе як мусульмани. Більшість з їх числа складають народжені в Україні. Проте в останні десятиліття постійно підвищується кількість мусульманських іммігрантів. Так, сьогодні на території країни проживає більше 45 000 азербайджанців. Згідно з даними Державної міграційної служби, в Україні вже знаходиться 28 тис. таджицьких іммігрантів. Водночас ситуація в Центральній Азії та на Близькому Сході характеризується політичною і соціально-економічною нестабільністю, а також великим демографічним потенціалом, який в разі виникнення чергової військово-політичної кризи може стати серйозною проблемою для колишніх радянських республік, зокрема, України як приймаючих суспільств. Водночас, у мусульманських країнах діють потужні центри радикальних ісламістів, які не тільки намагаються розповсюджувати по всьому світу джихадистську ідеологію, але й безпосередньо беруть участь в організації та здійсненні різноманітних політичних та силових акцій. Саме у таких умовах актуалізується питання застосування у контексті безпекового сектору державної політики України сек'юритизації/десек'юритизації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Різні моменти, пов'язані з сек'юритизації ісламу вивчали такі зарубіжні та українські вчені як Я. Акаба [9], Б. Бузан [2], О. Вейвер [1], Я. де Вільде

[2], В. Грос [11], З. Гюндюз [10], К. Ленц-Райман [12], О. Малиновська [7], О. Пархоменко-Куцевіл [15], С. Пахоменко [4], С. Рагозина [13], Д. Фокс [9], У. Хельберг [5], Д. Чезарі [8], Н. Шаленна [3], О. Ярош [15] та інші. Поряд з цим, практично не розглядалися теоретико-методологічні аспекти ефективності державної політики з сек'юритизації ісламу.

**Формування цілей статті.** Метою статті є аналіз теоретико-методологічних підходів провідних вітчизняних і закордонних дослідників щодо визначення ефективності проведення державної політики з сек'юритизації ісламу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Конструктивістський метод концептуалізації безпеки, відомий як «сек'юритизація», був вперше представлений в 1989 р. у роботі О. Вевера “Security the Speech Act: Analysing the Politics of a Word” [1]. Свій подальший розвиток концепція сек'юритизації отримала у спільній праці Б. Бузана, О. Вевера та Я. де Вільде «Security: A New Framework for Analysis», яку було опубліковано в 1997 р. У рамках сек'юритизації безпека трактується як дискурсивна практика, що спрямована на створення ієрархії політичних пріоритетів. Проблемі, яку сек'юритизують надається статус екзистенціальної загрози, що обов'язково вимагає надзвичайних (силових) заходів протидії [2]. Сек'юритизація загроз соціетальній безпеці створює основу відносин між державною владою та суспільством. З одного боку, правляча еліта може формувати і скеровувати відчуття загрози

суспільству у своїх вузькокорпоративних інтересах. Проте й населення здатне нав'язувати еліті відчуття небезпеки і таким чином впливати на державну політику. Це, у свою чергу, може створити підґрунтя для виникнення міжнаціональної, міжрелігійної чи міжконфесійної ворожнечі у державі [3]. Концептуальною основою сек'юритизації є дихотомія «свій (безпечний) – чужий або інший (небезпечний)».

За такої умови образ «іншого» відіграє ключову роль в усвідомленні загрози. Згадана дихотомія передбачає протиставлення себе іншому і можливість виведення іншого за межі правового поля. Актор сек'юритизації є представником і носієм цінностей певної соціальної групи, що формулює зміст безпеки, а тому може сприймати загрозу як цілком реальну й об'єктивну. Ключовим моментом у процесі сек'юритизації є переконання аудиторії. Остання має усвідомити загрозу сутності свого буття, тобто своїй онтологічній безпеці [4, 5].

Оскільки питання безпеки перебувають у царині позанормативної політики, державна влада (або окремі потужні лобістські групи з її числа), декларуючи захист демократичних цінностей, може водночас іти на їх порушення, продукуючи в такий спосіб нові політичні загрози. Розмивання межі між внутрішніми та зовнішніми загрозами призводить до того, що застосування силових методів, зазвичай націлених на зовнішнього ворога, може допускатися всередині власної країни. Зворотний «сек'юритизації» процес отримав назву «десек'юритизація». Обидва процеси так щільно пов'язані, що їх проблеми безпеки не можуть бути релевантно проаналізовані ізолювано одна від одної [6]. За допомогою десек'юритизації проблеми з позаполітичної сфери повертаються до політики нормативної, перестаючи бути загрозами, перетворившись на ризики. Завдяки цьому політика безпеки має справу з сутнісно іншими категоріями, оскільки ризики, на відміну від загроз, не руйнують систему, а є невід'ємними

елементами її життєдіяльності. Тому політика безпеки, що будується на основі десек'юритизації, спрямована не на знищення ворога, а на управління ризиками, пристосування до них. Повністю ліквідувати ризики неможливо, проте їх можна локалізувати. Крім того, від ризиків невід'ємні й можливості, на використання яких має бути спрямоване державне управління [7].

У першому десятилітті 2000-х однією з головних проблем, рішення якої розглядається на Заході у форматі сек'юритизації/десек'юритизації стає іслам. Цьому сприяло одразу декілька чинників. Насамперед, значне зростання кількості ісламських іммігрантів у країнах Євросоюзу, яке відбувалося на тлі трансформації «європейської» терористичної активності в «мусульманську».

Однією з перших процесам сек'юритизації ісламу присвятила свої розвідки Джоселін Чезаре. У своїй роботі «Сек'юритизація ісламу в Європі» (The Securitisation of Islam in Europe), що була опублікована в 2009 р., нею узагальнені результати досліджень щодо сек'юритизації 50 фокус-груп мусульман, проведених протягом 2007-08 років у Парижі, Лондоні, Берліні та Амстердамі. Результатом став висновок, що сек'юритизація ісламу є не лише мовленнєвим актом, а й процесом вироблення політики, який впливає на прийняття законів про імміграцію, полікультурну політику, боротьбу з дискримінацією, на заходи та державну політику безпеки. Результати дослідження також продемонстрували велику розбіжність між припущеннями політиків і політичними та соціальними реаліями в житті європейських мусульман. Головний висновок для державної влади ЄС - більш широке включення мусульман до європейських публічних сфер [8].

У 1990–2008 роках Джонатаном Фоксом і Ясемін Акбаба проводилося наукове дослідження на тему «Сек'юритизація ісламу та релігійна дискримінація: Релігійні меншини в західних

демократіях». Результати наукової розвідки свідчать, що в епоху після 11 вересня посилюються обмеження релігійних свобод мусульман на Заході, хоча ці обмеження, ймовірно, не підвищують безпеку. У цьому випадку теорія сек'юритизації здатна пояснити як реакція на тероризм може призвести до політики, що погіршує суб'єктивні умови, які, на думку багатьох, спонукають тероризм [9].

У 2007 році у своїй роботі «Європа та іслам: Без сек'юритизації, будь ласка!» Зухал Гюндюз робить висновки про те, що сек'юритизація акумулює ресурси та політичну увагу. Поруч з цим експерт Фонду імені Фрідріха Еберта зазначає, що безпека подібного гатунку не є абсолютним благом. Тому що існує ряд тем, які взагалі не слід сек'юритизувати. На його думку, сек'юритизація є важким видом політизації та передбачає закриття, жорсткий державний контроль, та моніторинг, водночас ускладнюючи та зменшуючи вплив неурядових груп. Учений демонструє це вже на прикладі «Діалогу» культур, який був політизований і тісно контролюється урядами [10].

У 2014 році була опублікована дисертація дослідниці з ФРН Верени Грос, яка досліджувала політичні процеси, що відбуваються сьогодні в Косово та Іраку. У своїй праці В. Грос доходить висновку про те, що саме десек'юритизація на відміну від сек'юритизації стає ефективним механізмом управління конфлікту і несе мир місцевому населенню [11].

У тому ж році вийшла у світ досить популярна серед західних експертів робота Катрін Ленц-Райманн «Сек'юритизація ісламу: замкнене коло: контртероризм та свобода віросповідання в Центральній Азії». На основі аналізу релігійно-політичних процесів, що відбуваються у сучасній Центральній Азії, дослідниця висловлює думку, що в цілому співпадає з висновками Верени Грос. К. Ленц-Райманн показує, що сек'юритизаційний рух з одного боку також призводить до сек'юритизації протилежної сторони. Це означає: насильство з боку однієї із сторін

виправдовує продовження насилля протилежною стороною. Чим репресивніша держава проти звичайних набожних мусульман, тим легше ісламістам та джихадистам представляти державу як загрозу праву на свободу релігії. Однак, чим більше актів насильства з боку недержавних суб'єктів відбувається, тим легше для державній владі виправдати свою сувору політику проти всіх "іноземних" ісламських груп [12].

У 2018 році опубліковано дослідження Рагозиної Софії «Захищаючи "традиційний" іслам від "радикального": дискурс ісламофобії в російських ЗМІ». Робота цікава загальними висновками, які можуть дещо інакше змусити поглянути на ситуації в мусульманському середовищі України. Зокрема, С. Рагозіна вважає, що сек'юритизація ісламу відбувається не тільки на рівні ЗМІ, а й на рівні академічних досліджень за допомогою відтворення орієнталістського підходу до вибудовування «образу іншого». В європейських країнах, на думку Рагозиної, десек'юритизація здійснюється з використанням способів, аналогічних тим, що застосовуються в Центральній Азії. Наприклад, немусульманське населення за допомогою ЗМІ шляхом розповсюдження нарративу про майбутнє (в якому мусульмани створять діаспору, тісно пов'язану з радикальним ісламом, що існуватиме на подачки близькосхідних фондів), підштовхують до підтримки державної політики, спрямованої на сек'юритизацію ісламу [13].

У 2019 році в роботі «Сек'юритизація ісламу в державній політиці України» нами проводилася думка про неподільність процесів сек'юритизації/десек'юритизації. Тому в сучасних українських реаліях, коли також має місце протистояння між ісламізмом (що має значний потенціал для радикалізації) та суфізмом, політика сек'юритизації повинна мати подвійний характер. З одного боку – зачіпляти в адекватній мірі діяльність ісламістських організацій. З іншого – стосовно суфіїв державним органам доцільно тримати курс на десек'юритизацію [14].

У 2020 році вийшла книга відомого українського ісламознавця Олега Яроша «Іслам у публічній сфері: теорії та суспільні практики» і стаття Оксани Пархоменко-Куцевіл. Остання вважає, що сек'юритизацію ісламу слід розглядати як «інноваційний шлях формування національної безпеки, адже при системній державній політиці спрямованій на підтримки релігійних меншин, формування та підтримку культури, традицій можна зменшити радикальні прояви та покращити системи безпеки в суспільстві як українському так і світовому» [15].

Торкаючись ситуації з сек'юритизацією ісламу в Україні, О. Ярош відмічає, що в «останні десятиліття іслам і мусульмани були тільки епізодично представлені в українському суспільному житті та публічній сфері. Мусульмани тут часто були сек'юритизовані, тобто їх намагалися представити в суспільній думці як одну з загроз національній безпеці, особливо після терактів 11 вересня 2001 року та глобальної війни з терором. Донедавна найпоширеніший негативний стереотип здебільшого російських та деяких українських ЗМІ стосувався того, що в Криму існують «ісламські екстремістські табори» [16].

У такому разі може створюватися механізм позаполітичного впливу на суспільство. Спочатку формується перебільшена зовнішня загроза з боку ісламу. На другому етапі як один із важливих елементів цієї загрози ЗМІ позиціонують місцевих мусульман. На третьому - позаполітичний стан переноситься с зовнішньої загрози на внутрішню і крім мусульман (незалежно від їх ставлення до радикалізму) обмежуються права інших категорій населення.

**Висновки.** Виходячи з вищевикладеного можна зробити висновок про те, що в сучасних геополітичних умовах досить велика небезпека того, що сек'юритизація може використовуватися державною владою у вузькокорпоративних інтересах правлячих еліт. Поряд з тим, результати

досліджень вітчизняних і закордонних науковців свідчать про те, що сек'юритизація ісламу як насильство проти мусульман із боку державної влади породжує насильство у відповідь. Водночас проведення державної або міждержавної політики десек'юритизації ісламу навіть у таких складних регіонах як Косово та Ірак веде до створення зон, в яких формуються механізми мирного вирішення конфліктів, що мають потенціал до подальшого розширення. У теперішніх українських реаліях іслам не може розглядатися як загроза державним або суспільним інтересам. Із цього випливає, що методи сек'юритизації не припустимі для використання проти українських мусульман у межах державної політики. Водночас потенціальна небезпека радикалізації окремих частин місцевої мусульманської громади повинна братися до уваги і превентивно нівелюватися профільними державними органами у рамках десек'юритизації.

Виходячи з викладеного, подальші розвідки доцільно проводити в напрямку вивчення проблемних зон державної інформаційної політики мусульманських країн у сфері сек'юритизації ісламу.

#### *Література:*

1. Ole Waver "Security the Speech Act: Analysing the Politics of a Word". URL: [https://www.academia.edu/2237994/Security\\_the\\_Speech\\_Act\\_working\\_paper\\_1989](https://www.academia.edu/2237994/Security_the_Speech_Act_working_paper_1989).
2. Security: A New Framework for Analysis. By Barry Buzan, Ole Weaver, and Jaap de Wilde. Boulder, CO: Lynne Rienner, 1998. 239 p.
3. Шаленна Н. Концепція соціальної безпеки у працях Баррі Бузана. *Трансформація міжнародної безпеки: сучасні виклики та загрози* : матеріали міжнародної наукової конференції (Львів, 22–23 березня 2018 р.). Львів: Факультет міжнародних відносин ЛНУ імені Івана Франка, 2018. С. 102-107.
4. Пахоменко С. П., Сараєва О. В. Взаємозв'язок ідентичності, пам'яті та безпеки як дослідницька парадигма (на прикладі Латвії). *Науковий журнал «Політикус»*. 2020. № 2. С. 13-18.
5. Хельберг У. І. Сек'юритизація як політичний феномен. *Магістеріум. Політичні студії*. 2012. Вип. 46. С. 64-67.
6. Sécuritisation et construction d'un complexe de sécurité régional dans la Corne de l'Afrique. URL:

<https://www.erudit.org/fr/revues/ei/2018-v49-n1-ei03892/1050545ar>.

7. Малиновська О.А. Міграційна політика: глобальний контекст та українські реалії : монографія. Київ : НІСД, 2018. 472 с.

8. Jocelyne Cesari. The Securitisation of Islam in Europe. URL: <https://www.ceps.eu/ceps-publications/securitisation-islam-europe/>.

9. Jonathan Fox, Yasemin Akbaba. Securitization of Islam and religious discrimination: Religious minorities in Western democracies, 1990–2008. URL: <https://www.ceps.eu/ceps-publications/securitisation-islam-europe/>

10. Zuhul Yesilyurt Gündüz. Europe and Islam: No Securitization, Please! URL: <https://library.fes.de/pdf-files/id/04966.pdf>.

11. Groß, Verena. Der Wandel der 'Weltbilder' deutscher Außenpolitik während des Kosovo- und Irak-Konfliktes im Kontext nationalstaatlicher und europäischer Reformen. URL: <https://repositorium.ub.uni-osnabrueck.de.de/handle/urn:nbn:de:gbv:700-2014052212509>.

12. Kathrin Lenz-Raymann. Securitization of Islam: A Vicious Circle: Counter-Terrorism and Freedom of Religion in Central Asia. URL: <https://www.jstor.org/stable/j.ctv1fxgjp>.

13. Рагозина Софья. Защищая "традиционный" ислам от "радикального": дискурс исламофобии в российских СМИ. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/zaschischaya-traditsionny-islam-ot-radikalnogo-diskurs-islamofobii-v-rossijskih-sm>.

14. Аулін О. А. Сек'юритизація ісламу в державній політиці в Україні. *Європейський вимір публічного управління*: матеріали III регіональної наукової конференції; м. Чернігів, 20 грудня 2019. Чернігів : ЧНТУ, 2019. С. 109-113.

15. Пархоменко-Куцевіл О. Проблема сек'юритизації Ісламу у формуванні національної безпеки. *Науковий вісник: Державне управління*. 2020. №4(6). С.221-231.

16. Ярош О. А. Іслам у публічній сфері: теорії та суспільні практики. Київ: 2020. 76 с.

#### References:

1. Ole Waver (2020), "Security the Speech Act: Analysing the Politics of a Word", retrieved from : [https://www.academia.edu/2237994/Security\\_the\\_Speech\\_Act\\_working\\_paper\\_1989](https://www.academia.edu/2237994/Security_the_Speech_Act_working_paper_1989).

2. Barry Buzan, Ole Weaver, and Jaap de Wilde (1998), *Security: A New Framework for Analysis*. Boulder, CO: Lynne Rienner, 239 p.

3. Shalenna, N. (2018), "The concept of social security in the works of Barry Buzan", *Transformatsiia mizhnarodnoi bezpeky: suchasni vyklyky ta zahrozy* [Transforming international security: current challenges and threats], materialy mizhnarodnoi naukovoї konferentsii [materials of the international scientific conference], LNU imeni Ivana Franka, Lviv, Ukraine, pp. 102-107.

4. Pakhomenko, S.P. and Saraieva O.V. (2020), "The relationship between identity, memory and security as a research paradigm (on the example of Latvia)", *Naukovyi zhurnal «Politykus»*, № 2, pp. 13-18.

5. Khelberh, U.I. (2012), "Securitization as a political phenomenon", *Mahisterium. Politychni studii*, vol. 46, pp. 64-67.

6. Sécurité et construction d'un complexe de sécurité régional dans la Corne de l'Afrique (2020), retrieved from : <https://www.erudit.org/fr/revues/ei/2018-v49-n1-ei03892/1050545ar>.

7. Malynovska, O.A. (2018), *Mihratsiina polityka: hlobalnyi kontekst ta ukraïnski realii* [Migration policy: global context and Ukrainian realities], NISD, Kyiv, Ukraine, 472 p.

8. Jocelyne Cesari (2020), "The Securitisation of Islam in Europe", retrieved from : <https://www.ceps.eu/ceps-publications/securitisation-islam-europe/>.

9. Jonathan Fox and Yasemin Akbaba (2020), "Securitization of Islam and religious discrimination: Religious minorities in Western democracies, 1990–2008", retrieved from : <https://www.ceps.eu/ceps-publications/securitisation-islam-europe/>.

10. Zuhul Yesilyurt Gündüz (2020), "Europe and Islam: No Securitization, Please!", retrieved from : <https://library.fes.de/pdf-files/id/04966.pdf>.

11. Groß, Verena (2020), *Der Wandel der 'Weltbilder' deutscher Außenpolitik während des Kosovo- und Irak-Konfliktes im Kontext nationalstaatlicher und europäischer Reformen*, retrieved from : <https://repositorium.ub.uni-osnabrueck.de.de/handle/urn:nbn:de:gbv:700-2014052212509>.

12. Kathrin Lenz-Raymann (2020), *Securitization of Islam: A Vicious Circle: Counter-Terrorism and Freedom of Religion in Central Asia*, retrieved from : <https://www.jstor.org/stable/j.ctv1fxgjp>.

13. Ragozina, Sofya (2020), "Defending "Traditional" Islam from "Radical" Islam: Discourse of Islamophobia in Russian Media", retrieved from : <https://cyberleninka.ru/article/n/zaschischaya-traditsionny-islam-ot-radikalnogo-diskurs-islamofobii-v-rossijskih-sm>.

14. Aulin, O.A. (2019), "Securitization of Islam in public policy in Ukraine", *Yevropeiskyi vymir publichnoho upravlinnia* [European dimension of public administration], materialy III rehionalnoi naukovoї konferentsii [materials of the III regional scientific conference], ChNTU, Chernihiv, Ukraine, pp. 109-113.

15. Parkhomenko-Kutsevil, O. (2020), "The problem of securitization of Islam in the formation of national security", *Naukovyi visnyk: Derzhavne upravlinnia*, №4(6), pp. 221-231.

16. Iarosh, O.A. (2020), *Islam u publichni sferi: teorii ta suspilni praktyky* [Islam in the public sphere: theories and social practices], Kyiv, Ukraine, 76 p.

*Стаття надійшла до редакції 17.11.2020 р.*

УДК 305.08:417.011

DOI: 10.31732/2663-2209-2020-60-63-67

## ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ПРОБЛЕМ ПРОФАЙЛІНГУ ЯК ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

*Пархоменко-Куцевіл О.І.*

*д.держ.упр., професор, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування, Переяслав-Хмельницького державного педагогічного університету імені Г. Сковороди, м. Переяслав, вул. Сухомлинського, 30, 08400, Україна, тел.: (050)-922-15-35, e-mail: pko1@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0758-346X>*

## THEORETICAL APPROACHES TO PROFILING PROBLEMS AS A BASIS FOR ENSURING THE STATE SECURITY OF UKRAINE

*Parkhomenko-Kutsevil O.*

*Doctor of sciences (Public administration), professor, head of the department of public administration and administration, Pereyaslav-Khmelnytsky State Pedagogical University named after G. Skovoroda, Pereyaslav, st. Sukhomlyns'koho, 30, 08400, Ukraine, tel.: (050)-922-15-35, e-mail: pko1@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0758-346X>*

**Анотація.** У статті обґрунтовано, що існує багато видів профайлінгу, у тому числі: «етнічний профайлінг», «профайлінг у лобістській діяльності», «кримінальний профайлінг», «профайлінг у сфері інформаційної безпеки», «антитерористичний профайлінг», «типологічний профайлінг», «бізнес-профайлінг», «транспортний профайлінг», «готельний профайлінг» та ін. На сучасному етапі розвитку суспільства профайлінг є дуже поширеним методом, який застосовують служби безпеки в західних та національних аеропортах для визначення осіб, що здатні здійснити злочинні діяння (наприклад, терористи). Окрім фахівців-профайлерів службами безпеки використовується технічний профайлінг (наприклад, камери відеоспостереження, «поліграф» тощо). Кримінальний та поведінковий профайлінг є допустимими й законними інструментами, які дозволяють найбільш ефективним способом розподіляти обмежені ресурси правоохоронних органів. Метою дослідження є систематизація наукових підходів до проблем застосування профайлінгу як основи забезпечення державної безпеки України. Доведено, що профайлінг в систему публічного управління – це сукупність соціально-психологічних методик з діагностики особистісних особливостей, мотивів, можливих дій або бездіяльності, які прогнозують майбутню діяльність посадових осіб, державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, політиків з метою прогнозування сценаріїв розвитку управлінських ситуацій, відносин, вчинків, моделей поведінки та спілкування, особливо протиправної поведінки, у тому числі корупційних правопорушень. Обґрунтовано, що профайлінг в системі забезпечення державної безпеки – це сукупність соціально-психологічних методик з діагностики поведінки та діяльності посадових осіб в системі публічного управління, які носять характер правопорушень і можуть нанести шкоду не тільки органів влади, де працює ця особа, а й національній та державній безпеці країни. До основних напрямків застосування профайлінгу в системі забезпечення державної безпеки є наступні: профайлінг високопосадовців (політиків, які не відносяться до посад державної служби); профайлінг державних службовців категорії «А»; профайлінг осіб, які займаються лобістською діяльністю; профайлінг осіб, які обіймають посади в системі оборонного комплексу; профайлінг системи кадрового потенціалу системи місцевого самоврядування; профайлінг виборних посад.

**Ключові слова:** профайлінг; публічне управління; державна безпека; кадрова безпека; загрози державній безпеці; інструменти профайлінгу.

Формули: 0; рис.: 0; табл.: 0, бібл.: 6.

**Annotation.** The article substantiates that there are many types of profiling, including: "ethnic profiling", "lobbying profiling", "criminal profiling", "information security profiling", "anti-terrorist profiling", "typological profiling", "business profiling", "transport profiling", "hotel profiling", etc. Profiling is a very common method at the current stage of development of society, which is used by security services at Western and national airports to identify those who are capable of committing criminal acts (eg terrorists). In addition to professional profilers, security services use technical profiling (for example, CCTV cameras, "polygraph", etc.). Criminal and behavioral profiling are permissible and legal tools that allow the most effective way to allocate limited law enforcement resources. The purpose of the study is to systematize scientific approaches to the problems of using profiling as a basis for ensuring state security of Ukraine. The author proves that profiling in the system of public administration is a set of socio-psychological methods for diagnosing personal characteristics, motives, possible actions or inaction, which predict the future activities of officials, civil servants, local government officials, politicians to predict management scenarios. situations,

*relationships, actions, patterns of behavior and communication, especially illegal behavior, including corruption offenses. The author substantiates that profiling in the system of state security is a set of socio-psychological methods for diagnosing the behavior and activities of officials in the public administration system, which are offenses and can harm not only the authorities where this person works, but also the national and national security. The main areas of application of profiling in the system of state security are the following: profiling of high-ranking officials (politicians who do not belong to civil service positions); profiling of civil servants of category "A"; profiling of persons engaged in lobbying activities; profiling of persons holding positions in the defense system; profiling of the personnel potential system of the local self-government system; profiling of elected positions.*

**Key words:** *profiling; public administration; state security; personnel security; threats to state security; profiling tools.*

*Formulas: 0; fig.: 0; tabl.: 0; bibl.: 6.*

**Постановка проблеми.** На сьогодні існує багато загроз національній безпеці держави, у тому числі економічні, воєнні, інформаційні, продовольчі, кадрові загрози. Разом з тим, деякі загрози можливо уникнути за допомогою спеціальних інструментів, які надають можливість спрогнозувати потенційні загрози та сформувані можливість їх вирішення на стадії, коли ще ці загрози не є реальними, а лише можливими.

Саме профайлінг – є один з інноваційних інструментів забезпечення кадрової безпеки держави в системі національної безпеки України. Крім того, профайлінг в системі публічного управління не вивчене поняття, тому є об'єктивна потреба у визначенні даної дефініції та з'ясувати основні інструменти, які надають можливість спрогнозувати небезпеку з урахуванням профайлінгу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми застосування профайлінгу у системі публічного управління в Україні на сучасному етапі аналізують: Ю. Білоусов, В. Бакальчук, О. Дручек, О. Катуніна, В. Корольов, В. Манукян, О. Мартиненко та ін. Так, О. Дручек аналізує застосування профайлінгу як методу забезпечення державної безпеки та громадського порядку. Разом з тим, відсутні системні дослідження проблем застосування профайлінгу як основи забезпечення державної безпеки України.

**Формулювання цілей статті.** Метою дослідження є систематизація наукових підходів до проблем застосування профайлінгу як основи забезпечення державної безпеки України.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Профайлінг можна застосовувати у різних сферах життєдіяльності суспільства, у тому числі забезпечення державної безпеки і громадського порядку. На сучасному етапі розвитку суспільства профайлінг є дуже поширеним методом, який застосовують служби безпеки в західних та національних аеропортах для визначення осіб, що здатні здійснити злочинні діяння. Окрім фахівців-профайлерів службами безпеки використовується технічний профайлінг (наприклад, камери відеоспостереження, «поліграф» тощо). Кримінальний та поведінковий профайлінг є допустимими й законними інструментами, які дозволяють найбільш ефективним способом розподіляти обмежені ресурси правоохоронних органів.

На нашу думку, профайлінг доцільно використовувати як інструмент забезпечення національної безпеки. Так, профайлінг є ефективним інструментом забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління. Спершу профайлінг активно застосовувався спецслужбами провідних країн світу для розкриття серійних злочинів насильницького характеру, попередження терористичних актів на авіатранспорті, виявлення причетності тієї чи іншої особи до терористичних, чи інших злочинних діянь.

На сьогодні сфери застосування технологій профайлінгу вийшли далеко за межі діяльності національних спецслужб. Профайлінг є ефективним інструментом оцінки достовірності інформації при кадрових перевірках, службових розслідуваннях, різних заходах в рамках



кримінального та цивільного судочинства [1]. Перспективними вважаються такі області застосування профайлінгу, як забезпечення безпеки підприємств і окремих заходів, супровід банківської, страхової, аудиторської, договірної діяльності, політичний консалтинг, що відповідно призводить до виділення цілої класифікації видів профайлінгу [1].

Проаналізуємо теоретичні підходи до поняття «профайлінг». Так, профайлінг – це напрямок психологічної науки, який дозволяє розпізнавати невербальні компоненти, що застосовуються у міжособистісному спілкуванні. Технологія профайлінгу використовується у сфері бізнесу з метою ефективного проведення переговорів.

Профайлери (спеціально підготовлені фахівці) спостерігають за жестами, проявом емоцій, тобто – невербальною людиною. За певних умов профайлінг, як технологія, може включати в себе додаткове опитування з метою виявлення тих чи інших прерогатив у поведінці особи, тобто – вербальну компоненту. Профайлери відзначають невідповідність (неконгруентність) між вербальним і невербальним способами поведінки.

На сучасному етапі профайлінг є дуже поширеним методом, який застосовують служби безпеки в західних та російських аеропортах для визначення осіб, що здатні здійснити злочинні діяння (наприклад, терористи). Окрім фахівців-профайлерів службами безпеки використовується технічний профайлінг (наприклад, камери відеоспостереження, «поліграф» тощо) [2].

Під профайлінгом визначають практику поліції, згідно якої певний набір характеристик (профілів) використовується для пошуку та затримання особи, яка вчинила злочин (кримінальний профайлінг), або для виявлення осіб, які, вірогідно, мають відношення до злочинної діяльності (поведінковий профайлінг).

Кримінальний та поведінковий профайлінг є допустимими й законними інструментами, які дозволяють найбільш

ефективним способом розподіляти обмежені ресурси правоохоронних органів.

Одним із таких психологічних здобутків є профайлінг (англ. profile – профіль) – сукупність методів і методик оцінювання та прогнозування поведінки особи на підставі аналізу найінформативніших ознак, психологічного портрета особи, характеристик зовнішності, невербальної та вербальної поведінки, місцеперебування тощо [3].

В широкому змісті профайлінг – це система соціально-психологічних методик з діагностики особистісних особливостей, приховуваних мотивів і оцінки інформації, що повідомляється, заснованих на оцінці невербальної, вербальної та субвербальної поведінки об'єкта, з прогнозування сценаріїв розвитку ситуацій, відносин, вчинків, моделей поведінки та спілкування людини [1].

Крім того у науковій літературі розглядаються поняття «етнічний профайлінг», «профайлінг у лобістській діяльності», «кримінальний профайлінг», «профайлінг у сфері інформаційної безпеки», «антитерористичний профайлінг», «типологічний профайлінг», «бізнес-профайлінг», «транспортний профайлінг», «готельний профайлінг» та ін. Кримінальний профайлінг, антитерористичний профайлінг, транспортний профайлінг та готельний профайлінг стосується виокремлення типів осіб, які можуть нанести шкоду готелю, транспорту або здійснити кримінальне порушення.

Під етнічним профайлінгом розуміється будь-яка дія, вчинена представником влади відносно особи, або групи осіб з метою забезпечення безпеки або громадського порядку, яка базується на її фактичному або уявному членстві в групі, визначеної за расовою ознакою, кольором шкіри, етнічним чи національним походженням, або релігією без фактичних підстав чи обґрунтованої підозри, що призвело до нерівного поводження з цією особою або групою [4].

Профайлінг у лобістській діяльності являє собою сукупність заходів щодо

збору, аналізу та узагальнення інформації стосовно психологічного портрету того чи іншого учасника лобістського процесу. При цьому, такий профайлінг включає в себе як збір інформації у процесі особистого спілкування, так і аналіз інформації, отриманої з інших джерел. Профайлінг у лобістській діяльності може мати на меті усунення загроз, підвищення ймовірності реалізації цілей лобістської діяльності, або ж зниження витрат на реалізацію таких цілей [5].

На нашу думку, профайлінг в систему публічного управління – це сукупність соціально-психологічних методик з діагностики особистісних особливостей, мотивів, можливих дій або бездіяльності, які прогнозують майбутню діяльність посадових осіб, державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, політиків з метою прогнозування сценаріїв розвитку управлінських ситуацій, відносин, вчинків, моделей поведінки та спілкування, особливо протиправної поведінки, у тому числі корупційних правопорушень.

Водночас, профайлінг в системі забезпечення державної безпеки – це сукупність соціально-психологічних методик з діагностики поведінки та діяльності посадових осіб в системі публічного управління, які носять характер правопорушень і можуть нанести шкоду не тільки органів влади, де працює ця особа, а й національній та державній безпеці країни.

До основних напрямків застосування профайлінгу в системі забезпечення державної безпеки є наступні:

- по-перше, профайлінг високо посадовців (політиків, які не відносяться до посад державної служби), їх можливої поведінки щодо використання державних коштів та переваг посади;

- по-друге, профайлінг державних службовців категорії «А», до функцій яких входить надання дозволів та розподіл або/та перерозподіл державних коштів, надання певних привілеїв, додаткових функцій тощо, а також забезпечення контролюючих функцій;

- по-третє, профайлінг осіб, які займаються лобістською діяльністю як основи лобіювання певних інтересів у Верховній Раді України, Кабінеті Міністрів України;

- по-четверте, профайлінг осіб, які обіймають посади в системи оборонного комплексу;

- по-п'яте, профайлінг системи кадрового потенціалу системи місцевого самоврядування;

- по-шосте, профайлінг виборних посад.

Для попередження протиправних намірів увагу слід акцентувати на визначенні таких негативних психоемоційних станів і поведінкових комплексів, як стрес, агресія, страх, тривога, брехлива поведінка, стан гіпнотичного трансу [6].

Аналіз нормативно-правових документів та наукової літератури дає підстави виокремити основні переваги впровадження профайлінгу в системі забезпечення державної безпеки, зокрема:

1. Зміцнення механізмів попередження, виявлення правопорушень, які здійснюють посадовими особами в системі публічного управління. На сьогодні такі правопорушення наносять шкоду і громадянам України, і органам державної влади.

2. Формування позитивного іміджу органів державної влади, оскільки попередження правопорушень в системі публічного управління забезпечить покращення роботи органів державної влади та забезпечить довіри до цих органів населення країни.

3. Інформаційна безпека, зокрема, виявлення небезпек через формування профайлінгу на політичних осіб та врахування ризиків під час формування міжнародного іміджу держави.

4. Можливий обмін наявною інформацією про існуючі ризики в державі та певних регіонах, які були виявленні як органами державної влади, так і приватними структурами. Тобто за даної умови можливе попередження небезпек на

всіх рівнях, а також є застереженням для інших.

5. Налагодження механізмів моніторингу якості кадрового потенціалу системи публічного управління.

Так, профайлінг можливо застосовувати в системі забезпечення національної безпеки як:

- по-перше, метод селекції кадрів системи державної служби;
- по-друге, інструмент виявлення осіб, які схильні до корупційних правопорушень;
- по-третє, осіб, які мають криміналістичні проблеми;
- по-четверте, інструмент виявлення осіб, які здатні в стресових ситуаціях діяти на свою користь і враховувати лише власні інтереси;
- по-п'яте, виявляти осіб, які не розділяють особистісні інтереси та службові обов'язки та можуть діяти в реальному конфлікті інтересів, незважаючи на нього тощо.

Проведений аналіз дає підстави зазначити, що профайлінг – інноваційний механізм забезпечення кадрової безпеки як основи державної безпеки України. Таким чином, потребує нормативно-правове закріплення поняття «профайлінг в системі забезпечення державної безпеки» в чинному законодавстві. Крім того, на нашу думку, потребує врегулювання механізми впровадження профайлінг в систему публічного управління. Окремо слід врегулювати проблеми відбору кадрів на державну службу, адже профайлінг можна використовувати як основу відбору професійних кадрів з найменшими ризиками.

**Висновки.** У статті проаналізовані наукові підходи до проблем профайлінгу як основи забезпечення державної безпеки України. Обґрунтовано, що профайлінг в системі забезпечення державної безпеки – це сукупність соціально-психологічних методик з діагностики поведінки та діяльності посадових осіб в системі публічного управління, які носять характер правопорушень і можуть нанести шкоду не тільки органів влади, де працює ця особа, а

й національній та державній безпеці країни. Запропоновано врегулювати поняття та механізми профайлінгу у чинну нормативно-правову базу України.

#### *Література:*

1. Метод профайлінгу у практиці боротьби зі злочинністю. URL: <http://dspace.onua.edu.ua/bitstream/handle/11300/12953/Zadzerkallya.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
2. Подільчак О. М. Кримінологічний профайлінг – реалізація вчення про особу злочинця. *Право і суспільство*. 2017. № 4. Частина 2. С. 146-150.
3. Черкасова Е. С. Кримінальний профайлінг как ориентирующий метод поиска преступника при совершении преступления в ситуации неочевидности. Профайлинг и медиация. Калуга : НОЦ, 2016. 290 с.
4. Бакальчук В. О. Толерантність до нетолерантності: проблеми протидії нетерпимості в Україні. *Стратегічні пріоритети*. 2010. № 1. С. 92-96.
5. Яровой Т. С. Роль профайлінгу в лобістській діяльності: державно управлінський аспект. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 10. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1799>
6. Дідковська-Бідюк М. В. Профайлінг як метод профілактики протиправних дій. *Ўридична психологія*. 2017. № 2 (21). С. 165-166.

#### *References:*

1. The method of profiling in the practice of combating crime (2020), retrieved from : <http://dspace.onua.edu.ua/bitstream/handle/11300/12953/Zadzerkallya.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
2. Podilchak, O.M. (2017), "Criminological profiling - the implementation of the doctrine of the identity of the offender", *Pravo i suspilstvo*, №4, part 2, pp. 146-150 [in Ukrainian].
3. Cherkasova, E.S. (2016), *Kriminalnyi profayling kak orientiruyushiy metod poiska prestupnika pri sovershenii prestupleniya v situatsii neochevidnosti. Profayling i mediatsiya* [Criminal profiling as a guiding method of finding a criminal when committing a crime in a situation of non-obviousness], NOTs, Kaluha, Russia, 290 p.
4. Bakalchuk, V.O. (2010), "Tolerance to intolerance: problems of counteracting intolerance in Ukraine", *Stratehichni priorytety*, №1, pp. 92-96.
5. Iarovoi, T. S. (2020), "The role of profiling in lobbying: public administration aspect", *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, №10, retrieved from : <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1799>.
6. Didkovska-Bidiuk, M.V. (2017), "Profiling as a method of prevention of illegal actions", *Ўридична психологія*, №2 (21), pp. 165-166.

*Стаття надійшла до редакції 03.12.2020 р.*

УДК 101+316.4+351+352+364-7+364.6+316.36+37.06 (477)

DOI: 10.31732/2663-2209-2020-60-68-76

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ ДЛЯ ДІТЕЙ ТА СІМЕЙ З ДІТЬМИ В МІСЦЕВИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ

**Петровський П.М.<sup>1</sup>, Обіход М.М.<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> д.держ.упр., професор, завідувач кафедри державного управління, Львівський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України, м. Львів, вул. Сухомлинського, 16, 79491, Україна, e-mail: petro\_petrovskyy@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8521-2384>

<sup>2</sup> к.н.держ.упр., завідувач сектором з реалізації реформи системи інституційного догляду та виховання дітей служби у справах дітей, Львівської обласної державної адміністрації, м. Львів, вул. Володимира Винниченка, 18, 79000, Україна, e-mail: Lviv\_kosak@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5381-808X>

## THEORETICAL AND METHODOLOGICAL FUNDAMENTALS OF PUBLIC MANAGEMENT OF SOCIAL SERVICES DEVELOPMENT FOR CHILDREN AND FAMILIES WITH CHILDREN IN LOCAL TERRITORIAL COMMUNITIES

**Petrovsky P.<sup>1</sup>, Obikhod M.<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Doctor of Science (Public Administration), professor, head of public administration department, Lviv Regional Institute public administration National Academy of Public Administration under the President of Ukraine, Lviv, st. Sukhomlyns'koho, 16, 79491, Ukraine, e-mail: petro\_petrovskyy@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8521-2384>

<sup>2</sup> Ph.D. (Public Administration), head of the sector for the implementation of the reform of the system of Institutional Care and Upbringing of Children of the Service for Children of the Lviv Regional State Administration, Lviv, st. Volodymyra Vynnychenka, 18, 79000, Ukraine, e-mail: Lviv\_kosak@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5381-808X>

**Анотація.** На сьогодні в Україні продовжується реформа системи соціальних послуг на рівні місцевого самоврядування. Особлива увага приділяється послугам, спрямованим на превенцію вразливості, раннє виявлення та втручання для ефективної допомоги дітям та їх сім'ям, а також молоді, яка цього потребує. В свою чергу реформа децентралізації посилює роль територіальних громад у цьому процесі. На поточному етапі важливо визначити, які саме механізми управління слід застосовувати на національному та місцевому рівнях для забезпечення соціальної підтримки найбільш вразливих категорій населення через підвищення якості послуг та забезпечення сталості, безперервності та інтегрованості надання послуг. Слід зауважити, що процеси децентралізації кинули виклик сформованій в Україні системі надання соціальних послуг. При імплементації нового Закону України «Про соціальні послуги» постали питання про те, як мають взаємодіяти учасники системи в нових умовах, як має бути розмежовано повноваження між різними рівнями територіальних організацій у наданні послуг, яким чином стимулювати розвиток ринку соціальних послуг, тощо. В статті розглянуто теоретико-методичні засади державного управління розвитком соціальних послуг в місцевих територіальних громадах, повноваження органів місцевого самоврядування щодо захисту прав і найкращих інтересів дітей, сформульовано методичні рекомендації щодо впровадження механізмів забезпечення соціального захисту для дітей та сімей із дітьми, які перебувають у складних життєвих обставинах. Окремо зазначено що, вчасне надання соціальної підтримки у складних життєвих обставинах, з якими зіштовхуються мешканці громади, та захист їхніх прав збільшує довіру до органів місцевого самоврядування, що в свою чергу нівелює питання можливого соціального невдоволення мешканців керівництвом громади. Вищезгадані заходи прямо впливають на якість життя всіх мешканців громади, підвищуючи соціальне благополуччя і безпеку. Також акцентовано увагу на нормативно-правовому забезпеченні протидії бездіяльності щодо реалізації вищезазначених потреб громади та виконання органами місцевого самоврядування повноважень, не виконання яких, тягне за собою дисциплінарну, адміністративну, а в деяких випадках і кримінальну відповідальність.

**Ключові слова:** публічне управління; територіальна громада; соціальні послуги; сім'я; захист прав дітей; складні життєві обставини.

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

**Annotation.** *The development of social services in territorial communities is currently one of the priorities of the state's social policy, because the ability to socialize children and provide quality social, medical, educational services for children and families with children and their harmonious development depends on further prosperity and well-being of the state and communities. Today the lack of a clear program reforming of the social sphere at the local level, clear propositions of the social policy structure's implementation at the community level, clear approaches, mechanisms and tools for its implementation, leads to a certain social discomfort among residents, especially for those who are recipients of social services. However, it should be noted that the current state of reform of the local self-government system leads to a certain transformation in a positive understanding of the social services system management at the community level. Important are the scientific provisions, conclusions and proposals in the field of improving social services N. Kabachenko, T. Kichi, E. Libanova, O. Savchenko in scientific publications which cover the above topics. Practical and scientific-applied aspects of the social protection system, the sphere of social security of the population are considered in the scientific works of such Ukrainian scientists as I. Aristov, O. Afenkin, N. Bolotin, M. Kravchenko, K. Mishchenko, O. Radchenko and others. Ideas for using the social order as a public administration tool for the formation, provision and financing of social services put forward by modern researchers, in particular S. Gorbunova-Ruban, N. Gilbert, K. Corderi, A. Krupnik and others. Highlighting previously unsettled parts of the general problem. However, it should be noted that the current state of theoretical and methodological development of provisions that would clearly justify the mechanisms for managing the formation and implementation of social services in communities, improving guidelines for providing such services to children and families with children during the decentralization process is insufficient. The processed sources of the conducted scientific research concerned mostly certain aspects and mechanisms of functioning of public administration and the social security system of the population, partly work with children and families. Conclusions of the research and prospects for further studies. Thus, the analysis of theoretical and methodological features of the development of social services for children and families with children in communities and the algorithm of development of social services in the local community shows that this is a circular process: from identifying needs, planning and financing social services to their implementation through the network of the social services providers, monitoring and evaluation of their quality in order to further improve the social services and better meet the needs of the population in social services in the coming period. In order to form an integrated model of social protection, the social services provision and children's rights protection at the community level and to ensure accessibility and an integrated approach to provide social support and social services to all community members, it can be proposed the management model which includes social protection, social services provision and children's rights protection combined into a single integrated system. The main directions of creating an integrated social protection system at the community level in accordance with the order of the Ministry of Social Policy from 25.02.2019 № 282, which approved the Guidelines for the implementation of an integrated social protection system, should be proposed as follows: management integration, which can be achieved by creating a structural unit in the executive committee of the local council, which has powers in the field of social protection and social services provision to the population; integration of strategies that can be implemented through the introduction of planning and program-targeted budgeting; integration of processes, which can be carried out through the definition, implementation of certain processes, principles, technologies, adoption of rules and procedures for the organization of social support to residents of the territorial community; ensuring interdepartmental interaction and interdisciplinary approach in providing services.*

**Key words:** *public administration; territorial community; social services; family; children's rights protection; difficult life circumstances.*

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

**Постановка проблеми.** Розвиток соціальних послуг в територіальних громадах є на сьогодні одним з пріоритетних напрямів соціальної політики держави, оскільки саме від спроможності соціалізації дітей та надання якісних соціальних, медичних, освітніх послуг для дітей та сімей з дітьми та їх гармонійного розвитку залежить подальший розквіт та добробут держави і громад в тому числі. Відсутність на сьогодні зрозумілої програми реформування соціальної сфери на місцевому рівні, чітких пропозицій щодо структури реалізації соціальної політики на рівні громад, зрозумілих підходів, механізмів та інструментів її

виконання, призводить до певного соціального дискомфорту серед мешканців, особливо тих які є отримувачами соціальних послуг. Однак слід зауважити, що сьогоднішній стан реформи системи місцевого самоврядування призводить до певної трансформації у позитивному розумінні щодо управління системою надання соціальних послуг на рівні громад.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Важливе значення мають наукові положення, висновки та пропозиції в сфері вдосконалення соціальних послуг Н. Кабаченко, Т. Кічі, Е. Лібанової, О. Савченко у наукових

публікаціях яких висвітлюється вказана вище тематика. Практичні і науково-прикладні аспекти системи соціального захисту, сфери соціального забезпечення населення розглянуто в наукових працях таких українських учених, як І. Арістова, О. Аfenкіна, Н. Болотіна, М. Кравченко, К. Міщенко, О. Радченка та ін. Ідеї щодо використання соціального замовлення як державно-управлінського інструменту для формування, надання та фінансування соціальних послуг висували сучасні дослідники, зокрема С. Горбунова-Рубан, Н. Гілберт, К. Кордері, А. Крупник та ін.

Однак слід констатувати, що сучасний стан теоретико-методологічної розробки положень які би чітко обґрунтували механізми управління формуванням та реалізацією соціальних послуг в громадах, вдосконалення методичних рекомендацій надання таких послуг дітям та сім'ям з дітьми в період децентралізаційних процесів є недостатній. Опрацьовані джерела проведених наукових досліджень стосувалися здебільшого окремих аспектів та механізмів функціонування державного управління та системи соціального забезпечення населення, частково роботи з дітьми та сім'ями.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є дослідження теоретико-методичних засад публічного управління розвитком соціальних послуг для дітей та сімей з дітьми в місцевих територіальних громадах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сьогодні захист прав дитини на рівні громади забезпечує голова територіальної громади притому має досить високий рівень відповідальності у питаннях захисту прав дітей- мешканців громади, оскільки відповідно до Закону України є головою органу опіки та піклування [1]. Визначаючи виконавчі органи місцевих рад органами опіки та піклування, держава покладає на них правозахисну і представницьку функції щодо громадян, які не можуть самостійно здійснювати свої права і виконувати обов'язки, а це діти та повнолітні громадяни, визнані недієздатними або

цивільна дієздатність яких обмежена. Основні напрямки діяльності органів опіки та піклування з захисту прав дитини визначені Порядком провадження органами опіки та піклування діяльності, пов'язаної із захистом прав дитини [2].

Відповідно голова територіальної громади, як голова органу опіки та піклування, несе персональну відповідальність у разі порушення прав дітей на території громади, за забезпечення виявлення дітей, які перебувають у складних життєвих обставинах, випадків жорстокого поводження з ними, виникнення безпосередньої загрози життю або здоров'ю дитини, надання таким дітям допомоги в межах повноважень і своєчасне інформування про них відповідних суб'єктів відповідно до Порядку [3].

Крім того, органи опіки та піклування, зокрема виконавчі органи сільських, селищних і міських рад, реалізують низку самоврядних і делегованих повноважень у сфері захисту прав та інтересів дитини. Так, у якості самоврядного повноваження на них покладено функцію зі створення необхідних умов для виховання дітей, молоді, розвитку їх здібностей. Натомість, з питань здійснення делегованих повноважень голови територіальної громади є підконтрольними відповідним органам виконавчої влади:

- організація роботи щодо запобігання бездоглядності неповнолітніх;
- вирішення відповідно до законодавства питань про повне державне утримання дітей-сиріт і дітей, позбавлених батьківського піклування, у дитячих будинках сімейного типу, закладах професійної (професійно-технічної) освіти та утримання учнів спеціальних закладів освіти, про надання пільг на утримання дітей у пансіонах закладів освіти, а також щодо оплати харчування дітей у закладах освіти (групах подовженого дня);
- влаштування дітей, що залишилися без піклування батьків, на виховання в сім'ї громадян;
- вирішення відповідно до законодавства питань надання соціальних

послуг особам та сім'ям з дітьми, які перебувають у складних життєвих обставинах та потребують сторонньої допомоги, забезпечення утримання та виховання дітей, які перебувають у складних життєвих обставинах [3].

Безпосереднє ведення справ і координація діяльності стосовно захисту прав дітей у територіальній громаді покладаються на службу у справах дітей – окрему юридичну особу, підпорядковану голові сільської, селищної, міської ради. Тому з метою забезпечення виконання повноважень у сфері захисту прав дитини у виконавчому органі сільської, селищної, міської ради рекомендовано за рішенням сесії відповідної громади утворити службу у справах дітей. При цьому у складі служби у справах дітей має бути створений окремий підрозділ для здійснення функцій щодо опіки та піклування над дітьми-сиротами та дітьми, позбавленими батьківського піклування. Штатна чисельність такого підрозділу встановлюється залежно від кількості дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування, але відповідно до законодавства має становити не менше двох осіб.

Детальний перелік функцій та обов'язків служби у справах дітей на рівні громади міститься у Законах України «Про органи і служби у справах дітей та спеціальні установи для дітей», «Про охорону дитинства», «Про забезпечення організаційно-правових умов соціального захисту дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування» та Постанови КМУ «Про забезпечення соціального захисту дітей, які перебувають у складних життєвих обставинах».

Слід зауважити, що питання обов'язковості утворення служби у справах дітей також знайшло своє відображення і в судовій практиці, прикладом є судова справа №620/3802/19 за позовом прокурора Чернігівської області в інтересах держави до Городнянської міської ради про визнання протиправною бездіяльності відповідача щодо утворення у складі виконавчих органів ради служби у

справах дітей, зобов'язавши відповідача вчинити дії, спрямовані на утворення у складі виконавчих органів ради служби у справах дітей. Позовні вимоги прокуратури задоволені повністю[4].

Щодо розвитку соціальних послуг, то органи місцевого самоврядування є відповідальними за забезпечення надання базових соціальних послуг з урахуванням потреб мешканців громади. Поняття соціальних послуг визначено в Законі України «Про соціальні послуги» і включає дії, спрямовані на профілактику складних життєвих обставин, подолання таких обставин або мінімізацію їх негативних наслідків для осіб/сімей, які в них перебувають [5].

За класифікацією і змістом надання соціальні послуги бувають:

- прості - не передбачають надання постійної або комплексної допомоги. Їх прикладом є консультування чи представництво інтересів;
- комплексні - передбачають систематичну допомогу, наприклад, соціальний супровід чи соціальна інтеграція, кризове втручання тощо;
- спеціалізовані - надаються певним категоріям осіб (наприклад, особам, які постраждали від торгівлі людьми чи ВІЛ-інфікованим особам);
- допоміжні - надаються у натуральному вигляді зокрема, продукти харчування, предмети і засоби особистої гігієни, одяг, взуття, та технічні послуги (транспортні послуги, переклад жестовою мовою тощо).

Соціальні послуги є необхідними для всіх мешканців громади, тому що їх своєчасне надання сприятиме попередженню виникнення проблемних ситуацій та не є тотожними поняттям з соціальною допомогою (виплатами) чи адміністративними послугами соціального характеру. Водночас, міжнародний досвід демонструє, що забезпечення надання соціальних послуг конкретній особі чи сім'ї поряд з наданням соціальної допомоги, дозволяє досягати більш ефективних результатів роботи. Це пов'язано з тим, що послуги допомагають особі чи сім'ї відновити потенціал для

працевлаштування, створення умов для виховання і догляду дітей, забезпечення належним чином соціально-побутових умов, набуті більшої самостійності у прийнятті рішень, вирішенні щоденних питань, тощо. Таким чином, завдяки наданим послугам, особа чи сім'я починає задовольняти свої потреби та потреби сім'ї, і перестає потребувати соціальної допомоги.

Порядок організації та надання соціальних послуг у територіальній громаді затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 1 червня 2020 р. № 587 [6]. Процес розвитку соціальних послуг у громаді є циклічним, оскільки завершення одного етапу через моніторинг та оцінку їх якості служить основою для початку наступного етапу. Зокрема, за для забезпечення надання базових соціальних послуг дітям та сім'ям з дітьми у територіальній громаді має бути створена мережа надавачів соціальних послуг державного або комунального сектору та залучені надавачі соціальних послуг громадського сектору. Надавачі громадського сектору - це підприємства, установи, організації, громадські об'єднання, благодійні, релігійні організації, фізичні особи-підприємці та фізичні особи, які надають соціальні послуги з догляду без здійснення підприємницької діяльності. Шляхами залучення надавачів соціальних послуг недержавного сектору є закупівля послуг, державне-приватне партнерство, соціальне замовлення, конкурс соціальних проектів, мікропроектів та програм.

Органи місцевого самоврядування є також відповідальними за забезпечення ведення Реєстру надавачів та отримувачів соціальних послуг на рівні відповідної територіальної громади та інформування її населення про соціальні послуги, якими жителі можуть скористатися, їх зміст і порядок надання, про надавачів у формі, доступній для сприйняття особами з будь-якими порушеннями здоров'я.

Наприклад визначення потреб населення територіальної громади у

соціальних послугах має передбачати збір, узагальнення та аналіз інформації про:

- наявність на території громади осіб/сімей, які належать до вразливих груп або перебувають у складних життєвих обставинах, та їхні потреби у соціальних послугах;

- доступність соціальних послуг, відповідно до потреб отримувачів, як фактичних, так і потенційних.

А основною метою визначення вищезазначених потреб є отримання об'єктивних, достовірних статистичних, кількісних та якісних даних, необхідних для прийняття управлінських рішень щодо розвитку системи соціальних послуг в громаді. Цей процес надає можливість:

- оцінити ефективність діючої системи надання послуг;

- визначити цільові групи отримувачів соціальних послуг, з числа жителів громади, їхні потреби у послугах;

- розробити стратегію розвитку соціальних послуг.

Залежно від рівня складності, кількості населення, цільових груп та розмірів територіальної громади, збір та аналіз даних для визначення потреб населення може здійснюватися спеціалістами відділу соціального захисту населення громади із залученням надавачів соціальних послуг, об'єднань працівників системи надання соціальних послуг, об'єднань надавачів та отримувачів соціальних послуг, громадських об'єднань, благодійних організацій інших суб'єктів господарювання (на платній або безоплатній основі), зокрема тих, що спеціалізуються на такому виді діяльності та/або експертів в соціальній сфері, зокрема соціолога.

Етапи визначення потреб населення у соціальних послугах:

- 1) Утворення робочої групи для забезпечення проведення заходів з визначення потреб і розроблення пропозиції щодо розвитку соціальних послуг.

- 2) Збір соціально-демографічних даних, даних щодо вразливих верств



населення, картування наявних послуг та надавачів.

3) Збір даних про потреби осіб/сімей, які належать до вразливих груп населення та/або перебувають у складних життєвих обставинах, у соціальних послугах, та про надавачів соціальних послуг, їхні можливості. Для цього застосовуються якісні методи збору даних-структуровані та напівструктуровані інтерв'ю, анкетування, фокус-групові дискусії, що дозволяє почути і обговорити думки, очікування зазначених цільових груп, зрозуміти, які види послуг необхідно розвивати в громаді, які ресурси для цього необхідні.

4) Підготовка звіту про результати визначення потреб населення територіальної громади у соціальних послугах з пропозиціями щодо розвитку необхідних послуг для забезпечення потреб осіб/сімей на середньостроковий період. При підготовці пропозицій необхідно визначити перелік послуг, які мають бути розвинуті в громаді, умови їх доступності, необхідні ресурси (кадрові, матеріально-технічні, фінансові). Також важливо врахувати необхідність підготовки відповідного кадрового складу для надання тієї чи іншої послуги. Пропозиції щодо розвитку послуг мають передбачати терміни та відповідальних осіб за реалізацію відповідних заходів, що можуть бути визначені у коротко-, середньострокових планах, з урахуванням найбільш актуальних потреб та можливостей.

Під час розроблення пропозицій на нашу думку важливо проаналізувати та врахувати наступні критерії:

- запит від цільової аудиторії - визначається на основі інформації, отриманої під час проведення фокус-групових дискусій, інтерв'ю та анкетування.

- повноваження територіальної громади – береться до уваги перелік базових та інших соціальних послуг згідно вимог Закону України «Про соціальні послуги», а також послуги, розвиток яких належить до власних і делегованих повноважень

територіальних громад у сфері соціального захисту, встановлених Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні».

- спроможність територіальної громади оцінюється з урахуванням наявних у територіальній громаді кадрових, фінансових та інших ресурсів, необхідних для впровадження та розвитку соціальних послуг.

Слід розуміти, що планування надання соціальних послуг у громаді відбувається у межах системи планових документів розвитку громади, які охоплюють різні часові проміжки – довгостроковий (орієнтовно 7 років), середньостроковий (3-5 років) і короткостроковий (1 рік). Основоположним документом, що визначає пріоритети розвитку територіальної громади є стратегія її розвитку. У цьому документі на довгострокову перспективу (7 років і більше) окреслюють орієнтири розвитку ключових сфер життєдіяльності громади. Для цього проводять ґрунтовне аналітичне дослідження, визначають сильні та слабкі сторони громади, бачення її розвитку, стратегічні й оперативні цілі та розробляють детальні завдання, виконання яких має забезпечити досягнення визначених цілей.

Оскільки людина є джерелом влади, а діяльність органу місцевого самоврядування спрямована на забезпечення добробуту територіальної громади, слід, щоб одна зі стратегічних цілей була спрямована на соціальний розвиток. Самі ж питання соціального захисту переважно включають до окремої операційної цілі. Важливою рисою усіх рекомендацій щодо розроблення стратегій розвитку є необхідність забезпечення відкритості процесу та залучення до нього зацікавлених у розвитку громади осіб, що створює сприятливі умови для врахування широкого кола пропозицій та думок.

Середньострокове планування важливе для організації системної і планомірної роботи з метою ефективного вирішення важливих завдань, які, зокрема, мають бути зазначені в стратегії. На місцевому рівні середньострокове планування може

бути реалізоване у формі цільових програм (терміном на 3-5 років) або ж у формі комплексної трирічної програми соціально-економічного розвитку. Варто відзначити, що в громадах програму соціально-економічного розвитку часто складають строком на один рік (що також передбачено нормативно-правовими актами).

Місцеві цільові програми є сукупністю взаємопов'язаних завдань і заходів, узгоджених за строками та ресурсним забезпеченням з усіма задіяними виконавцями, спрямовані на розв'язання найактуальніших проблем розвитку громади або окремих галузей економіки чи соціально-культурної сфери громади, реалізація яких здійснюється за рахунок коштів бюджету громади, обласного бюджету, державного бюджету та інших залучених коштів.

Комплекс заходів, спрямованих на розвиток соціальних послуг може бути включений до відповідної цільової середньострокової програми. В такому разі цей документ визначатиме діяльність на середньостроковий період щодо визначення та оцінки потреб у соціальних послугах, їх надання, а також проведення моніторингу якості соціальних послуг. Важливою перевагою застосування цільової програми для планування на середньостроковий період є обґрунтування обсягів і джерел фінансування, що створює сприятливі передумови для їх врахування у бюджетних документах та є засобом забезпечення реалістичності програми.

Для розробки стратегій і програм розвитку територіальних громад можна використати наступний перелік нормативно-правових актів та рекомендацій:

- Порядок розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів [7];

- Методичні рекомендації щодо формування і реалізації прогнозних та програмних документів соціально-

економічного розвитку об'єднаної територіальної громади (затверджено наказом Міністерства регіонального розвитку, будівництва і житлово-комунального господарства України від 30.03.2016 № 75);

- Методика розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації (затверджено наказом Міністерства регіонального розвитку, будівництва і житлово-комунального господарства України від 31.03.2016 №79.

У разі відсутності надавачів необхідних соціальних послуг у територіальній громаді за місцем проживання особи/сім'ї, яка потребує надання соціальних послуг, або якщо запропонована соціальна послуга задовольняє потреби лише частково, орган соціального захисту населення громади визначає потенційних надавачів таких соціальних послуг і здійснює заходи щодо їх залучення до надання соціальних послуг, у тому числі для забезпечення їх фінансування.

До повноважень органів місцевого самоврядування, які реалізує структурний підрозділ з питань соціального захисту населення, законодавством віднесено також здійснення моніторингу надання соціальних послуг, оцінки їх якості і оприлюднення відповідних результатів.

Проведення моніторингу та оцінки якості послуг відбувається відповідно до Порядку, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 1 червня 2020 р. № 449 та базується на статті 11 Закону України «Про соціальні послуги».

Таким чином, в межах щорічного моніторингу надання соціальних послуг відділ соціального захисту населення територіальної громади здійснює збір та оброблення інформації про надані жителям громади соціальні послуги, проводить аналіз узагальненої інформації, їх порівняльний аналіз та планування роботи з розвитку системи надання соціальних послуг.

Оцінка якості соціальних послуг, наданих жителям громади, є процесом

відмінним від моніторингу. Його метою є встановлення рівня відповідності наданих жителям громади соціальних послуг затвердженим державним стандартам соціальних послуг. Оцінка якості соціальних послуг може бути внутрішньою або зовнішньою:

- внутрішня оцінка якості соціальних послуг проводиться кожним надавачем один раз на рік не пізніше ніж 31 липня. За результатами проведення внутрішньої оцінки якості соціальних послуг готується звіт, який оприлюднюється на офіційному веб-сайті територіальної громади.

- зовнішня оцінка якості соціальних послуг здійснюється відділом з питань соціального захисту населення територіальної громади та іншими уповноваженими органами (регіональним чи субрегіональним представництвом Національної сервісної соціальної служби, об'єднаннями надавачів соціальних послуг, Мінсоцполітики, замовниками соціальних послуг) у порядку визначеному законодавством.

Інформація отримана в результаті моніторингу та оцінки якості соціальних послуг враховується при щорічному визначенні потреб населення у соціальних послугах, а також є підставою для їх вдосконалення.

**Висновки.** Таким чином, проведений аналіз теоретико-методичних особливостей розвитку соціальних послуг для дітей та сімей з дітьми в громадах і алгоритм розвитку соціальних послуг в територіальній громаді засвідчує, що це круговий процес: від визначення потреб населення, планування та фінансування соціальних послуг до їх впровадження через мережу надавачів соціальних послуг, моніторинг та оцінку їх якості з метою подальшого вдосконалення соціальних послуг та кращого задоволення потреб населення у соціальних послугах в наступному періоді.

З метою формування інтегрованої моделі соціального захисту населення, надання соціальних послуг та захисту прав дитини на рівні громади та забезпечення

доступності і комплексного підходу у наданні соціальної підтримки та соціальних послуг для всіх мешканців громади можна запропонувати модель управління за якою всі суб'єкти, пов'язані із соціальним захистом населення, наданням соціальних послуг та захистом прав дитини були об'єднані у єдину інтегровану систему.

Основними напрямками створення інтегрованої системи соціального захисту на рівні громади відповідно до наказу Мінсоцполітики від 25.02.2019 № 282, яким затверджено Методичні рекомендації щодо впровадження інтегрованої системи соціального захисту, слід запропонувати наступне:

- інтеграція управління, якої можна досягти шляхом створення структурного підрозділу у виконавчому комітеті місцевої ради, що має повноваження у сфері соціального захисту та надання соціальних послуг населенню;

- інтеграція стратегій, яку можна здійснити шляхом запровадження планування та програмно-цільового бюджетування;

- інтеграція процесів, яку можливо здійснити через визначення, запровадження певних процесів, принципів, технологій, прийняття правил та процедур для організації надання соціальної підтримки мешканцям територіальної громади;

- забезпечення міжвідомчої взаємодії та міждисциплінарного підходу при наданні послуг.

#### **Література:**

1. Про забезпечення організаційно-правових умов соціального захисту дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування: ст.11, Закону України від 13 січня 2005 р. № 2342-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2342-15#Text>.

2. Питання діяльності органів опіки та піклування, пов'язаної із захистом прав дитини: Постанова Кабінету Міністрів України від 24 вересня 2008 р. № 866. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/866-2008-%D0%BF#Text>.

3. Про забезпечення соціального захисту дітей, які перебувають у складних життєвих обставинах: Постанова Кабінету Міністрів України від 01

червня 2020 р. № 585. URL:  
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/585-2020-%D0%BF#Text>.

4. Рішення Чернігівського окружного адміністративного суду від 17 лютого 2020 року: Справа № 620/3802/19. URL:  
<https://zakononline.com.ua/court-decisions/show/87616817>.

5. Про соціальні послуги: Закон України від 17 січня 2019 р. № 2671-VIII. URL:  
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text>.

6. Про організацію надання соціальних послуг: Постанова Кабінету Міністрів України від 01 червня 2020 р. № 587. URL:  
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/587-2020-%D0%BF#Text>.

7. Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів: Постанова Кабінету Міністрів України від 11 листопада 2015 р. № 932. URL:  
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/932-2015-%D0%BF#Text>.

#### **References:**

1. The Verkhovna Rada of Ukraine (2005), The Law of Ukraine “On providing organizational and legal conditions for social protection of orphans and children deprived of parental care”, from 13.01.2005 № 2342-IV, retrieved from : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2342-15#Text>.

2. Cabinet of Ministers of Ukraine (2008), “Issues of guardianship and custody activities related to the protection of children's rights”, from 24.09.2008 №

866, retrieved from :  
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/866-2008-%D0%BF#Text>.

3. Cabinet of Ministers of Ukraine (2020), “About providing social protection of children who are in difficult life circumstances”, from 01.06.2020 р. № 585, retrieved from :  
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/585-2020-%D0%BF#Text>.

4. Decision of the Chernihiv District Administrative Court (2020), On right № 620/3802/19, retrieved from : <https://zakononline.com.ua/court-decisions/show/87616817>.

5. The Verkhovna Rada of Ukraine (2019), The Law of Ukraine “About social services”, retrieved from : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text>.

6. Cabinet of Ministers of Ukraine (2020), “About the organization of rendering of social services”, from 01.06.2020 № 587, retrieved from : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/587-2020-%D0%BF#Text>.

7. Cabinet of Ministers of Ukraine (2015), “About the statement of the Order of development of regional strategies of development and plans of measures on their realization, and also carrying out of monitoring and an estimation of efficiency of realization of the specified regional strategies and plans of measures”, from 11.11.2015 № 932. retrieved from : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/932-2015-%D0%BF#Text>.

*Стаття надійшла до редакції 26.11.2020 р.*

УДК: 355.272

DOI: 10.31732/2663-2209-2020-60-77-82

## ФАХОВІ КОМПЕТЕНТНОСТІ АДМІНІСТРАТОРІВ ОРГАНІВ АДМІНІСТРУВАННЯ ЄДИНОГО ДЕРЖАВНОГО РЕЄСТРУ ВІЙСЬКОВОЗОБОВ'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>

## PROFESSIONAL COMPETENCIES OF ADMINISTRATORS OF ADMINISTRATIVE 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.** В умовах світової та європейської інтеграції України актуальності набуває питання виконання нашою державою взятих на себе міжнародних зобов'язань, у тому числі в частині реформування державного управління та державної служби. Важливим етапом формування сучасної ефективної системи державного управління й залучення висококваліфікованих фахівців до державної служби стало схвалення урядом України Стратегії реформування державного управління України на 2016–2020 роки. Пріоритетами реформи державного управління визнано, зокрема, і посилення кадрового потенціалу шляхом формування сучасних служб управління людськими ресурсами. Ці нові структурні підрозділи покликані сприяти максимальному задоволенню потреб суспільства, держави, державних органів у фахівцях із високим рівнем професіоналізму, а також відкрити нові можливості для професійної самореалізації державних службовців, які несуть відповідальність за проведення основних національних реформ. Концепція компетентнісного підходу є інтегрованою, вона формує основні принципи управління персоналом сучасної організації. З огляду на це ключовим в управлінні персоналом державного органу світовою спільнотою визнаний компетентнісний підхід. Метою даної статті є розробка переліку фахових компетентностей адміністраторів органів адміністрування ЄДРВ. У статті проведено аналіз останніх досліджень і публікацій присвячених реалізації компетентнісного підходу щодо формування певних компетентностей. За результатами дослідження відповідно до вимог нормативно-правових актів визначено та запропоновано перелік фахових компетентностей для адміністраторів органів адміністрування Єдиного державного реєстру військовозобов'язаних. Запропонований перелік фахових компетентностей охоплює усі напрямки робіт, які виконуються органами адміністрування Єдиного державного реєстру військовозобов'язаних. Отримані результати досліджень надають можливість розробити паспорти посад для адміністраторів органів адміністрування Єдиного державного реєстру військовозобов'язаних, стандарти та методики їх підготовки.

**Ключові слова:** фахові компетентності; адміністратори; органи адміністрування; Єдиний державний реєстр військовозобов'язаних.

Формули: 0; рис.: 0; табл.: 1, бібл.: 9.

**Annotation.** In the context of Ukraine's global and European integration, the issue of fulfilling our state's international obligations, including in terms of public administration and civil service reform, is becoming increasingly important. An important stage in the formation of a modern and effective system of public administration and the involvement of highly qualified specialists in the civil service was the approval by the Government of Ukraine of the

*Strategy for Public Administration Reform of Ukraine for 2016–2020. The priorities of public administration reform are, in particular, strengthening human resources through the formation of modern human resources management services. These new structural units are designed to help maximize the needs of society, the state, government agencies in professionals with a high level of professionalism, as well as open new opportunities for professional self-realization of civil servants responsible for major national reforms. The concept of competency approach is integrated, it forms the basic principles of personnel management of a modern organization. In view of this, the competence of the world community in the management of the personnel of a state body is recognized as a competence approach. The purpose of this article is to develop a list of professional competencies of administrators of the USRE administration. The article analyzes the latest research and publications on the implementation of the competency approach to the formation of certain competencies. According to the results of the study, in accordance with the requirements of legal acts, a list of professional competencies for administrators of the IT-administration bodies of the Unified State Reserves Register has been identified and proposed. The proposed list of professional competencies covers all areas of work performed by the IT-administration bodies of the Unified State Reserves Register. The obtained research results will provide an opportunity to develop positions' passports for administrators of the IT-administration bodies of the Unified State Reserves Register, standards and methods of their training.*

**Key words:** professional competencies; administrators; IT-administration bodies; Unified State Reserves Register.  
*Formulas:* 0; *fig.:* 0; *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 (далі – ЄДРВ).

Відповідно до [1] АІТС ЄДРВ була прийнята на постачання ЗС України у 2019 року.

Аналіз результатів впровадження в діяльність ЗС України зазначеної АІТС викрив ряд проблемних питань, зокрема відсутності в структурних підрозділах органів військового управління (далі – ОВУ) підрозділів адміністрування ЄДРВ.

Відповідно до [2] органами адміністрування ЄДРВ є обласні військові комісаріати та оперативні командування (у межах повноважень за військово-адміністративним поділом території України).

Згідно [2–3] органи адміністрування ЄДРВ:

1) здійснюють аналітичну обробку даних, планування заходів з мобілізації та розподілу мобілізаційного ресурсу;

2) забезпечують взаємодію щодо ведення ЄДРВ, контролюють повноту та відповідність інформації, наданої органами державної влади, контролюють виконання рішень розпорядника ЄДРВ та мають доступ до статистичних відомостей ЄДРВ;

3) виконують завдання з ведення військового обліку з доступом до відомостей ЄДРВ без права внесення, корегування та видалення відомостей про військовозобов'язаних (призовників) за військово-адміністративним та адміністративно-територіальним поділом території України.

Відповідно до [4] з метою формування підрозділів адміністрування до Переліків військово-облікових спеціальностей і штатних посад рядового, сержантського і старшинського складу і тарифних переліків посад вищезазначених військовослужбовців було введено додаткову військово-облікову спеціальність 601 – адміністрування автоматизованих систем ЄДРВ.

Разом з тим, відповідно до [5] для подальшого удосконалення організаційно-штатних структур органів військового управління, розробки стандартів підготовки адміністраторів ЄДРВ та управління кар'єрою військовослужбовців необхідно визначити перелік фахових компетентностей адміністраторів ЄДРВ.

У зв'язку з цим, виникла необхідність подальшого дослідження, що вимагає вирішення актуального наукового завдання, яке полягає в розробці переліку фахових компетентностей адміністраторів органів адміністрування ЄДРВ.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам реалізації компетентнісного підходу та формуванню певних компетентностей присвячені праці

В. Байденка, Ю. Варданян, І. Зимньої, Л. Карпової, Л. Коваль, Н. Кузьміної, А. Маркової, О. Митника, О. Пометун, С. Ракова, В. Сластьоніна, Л. Хоружої, А. Хуторського, які заклали основи теорії компетентнісного підходу. Завдяки дослідженням цих вчених визначено сутність, зміст і структуру фахової компетентності, виявлено умови, розроблено технологічні основи її формування.

У зарубіжній педагогіці питанню розвитку фахової компетентності присвячені роботи Д. Бритела, Є. Джимеза, Р. Квасниці, В. Ландшеєр, М. Леннона, П. Мерсера, М. Робінсона.

Огляд наукових праць вітчизняних та зарубіжних вчених свідчить про те, що питання професійної компетентності фахівців військових комісаріатів, які ведуть військовий облік військовозобов'язаних і призовників, не досліджувались. Можливо, це зумовлено тим, що ведення військового обліку є специфічним завданням, яке набуло актуальності під час проведення в Україні часткової мобілізації (2014-2015 рр.) та дії особливого періоду, який триває по теперішній час, тому питання формування фахових компетентностей адміністраторів органів адміністрування ЄДРВ відповідної організації їх фахової підготовки (підвищення кваліфікації) потребують подальшого дослідження.

Результати аналізу останніх досліджень і публікацій присвячених військовому обліку та ЄДРВ [6-8] показав, що проблеми формування переліку фахових компетентностей адміністраторів органів адміністрування ЄДРВ, ще не розглядалися.

**Формулювання цілей статті.** Метою даної статті є розробка переліку фахових компетентностей адміністраторів органів адміністрування ЄДРВ.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Єдиний державний реєстр військовозобов'язаних ведеться в електронній формі з єдиною централізованою базою даних, яка містить персональні та службові дані всіх

військовозобов'язаних та призовників. Інформація в ЄДРВ зберігається у вигляді електронних облікових карток військовозобов'язаних (призовників) з можливістю формування необхідних відомостей.

Своєчасне ведення, наповнення та уточнення бази даних ЄДРВ, а також здійснення контролю за достовірністю облікових даних покладається на районні (міські) військові комісаріати, які є органами ведення ЄДРВ [2].

Відповідно до [3] органи адміністрування ЄДРВ усіх рівнів забезпечують в органах ведення ЄДРВ контроль за своєчасним, повним та достовірним внесенням інформації до бази даних, шляхом проведення систематичних перевірок об'єктивного внесення операторами до ЄДРВ відомостей про військовозобов'язаних і призовників.

Для виконання функцій адміністрування ЄДРВ обласні військові комісаріати та оперативні командування призначають адміністраторів ЄДРВ.

Адміністратор ЄДРВ [3] відповідно до покладених на нього обов'язків:

- здійснює аналіз наявних даних ЄДРВ для планування заходів з мобілізації та розподілу мобілізаційного ресурсу;
- забезпечує взаємодію операторів щодо ведення ЄДРВ;
- контролює повноту та відповідність інформації, наданої органами державної влади;
- здійснює формування статистичних відомостей ЄДРВ за своїм військово-адміністративним та адміністративно-територіальним поділом;
- контролює виконання рішень розпорядника ЄДРВ.

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.

Крім того, одним із напрямів розвитку ЄДРВ є постійне нарощування його функціональних можливостей.

Зазначені завдання і має вирішити система підвищення кваліфікації адміністраторів органів адміністрування ЄДРВ, але стандарти їх професійної підготовки, ще не розроблені.

Отже, перед нами стоїть першочергове завдання – визначити фахові компетентності адміністраторів органів адміністрування ЄДРВ для подальшої розробки відповідного стандарту їх професійної підготовки.

Для визначення фахової компетентності адміністраторів органів адміністрування ЄДРВ скористуємося методикою розроблення професійних стандартів [9].

Відповідно до [9] компетентність – динамічна комбінація знань, вмінь, навичок, способів мислення, поглядів, цінностей, інших особистих якостей, яка визначає здатність особи успішно соціалізуватися, провадити професійну та/або подальшу навчальну діяльність, яка складається з загальних та фахових компетентностей.

Фахові компетентності - сукупність знань, умінь і навичок, професійно значущих якостей особистості, що забезпечують здатність виконувати на певному рівні трудові функції, визначені відповідним професійним стандартом [9].

Виходячи з аналізу завдань, які покладаються на органи адміністрування ЄДРВ [3], можливо визначити перелік фахових компетентностей адміністраторів органів адміністрування ЄДРВ, які наведені у таблиці 1.

Перелік фахових компетентностей адміністраторів органів адміністрування ЄДРВ (за трудовою дією або групою трудових дій), необхідних для виконання трудових функцій.

Таблиця 1

**Перелік фахових компетентностей адміністраторів органів адміністрування ЄДРВ**

| <i>Трудові функції</i>  | <i>Професійні компетентності<br/>(за трудовою дією або групою трудових дій)</i>  |
|---|--|
| Розгортання, підключення та забезпечення функціонування клієнтської частини АІТС "Оберіг".  | Знання будови, властивостей та призначення елементів клієнтської частини АІТС "Оберіг".  |
|   | Здатність проводити інсталяцію та налаштування ліцензійного програмного забезпечення, поновляти бази даних засобів антивірусного захисту АІТС "Оберіг".            |
|   | Здатність своєчасно розробляти та вести експлуатаційну документацію клієнтської частини АІТС "Оберіг".   |
| Здійснення заходів, пов'язаних із захистом інформації в клієнтській частині АІТС "Оберіг".  | Здатність проводити інсталяцію та налаштування програмних засобів криптографічного захисту інформації та криптографічних засобів захисту.                          |
|   | Здатність проводити налаштування параметрів безпеки та управляти програмно-апаратними засобами технічного та криптографічного захисту інформації КЧ АІТС "Оберіг". |
| Здійснення адміністрування щодо надання прав доступу до баз даних АІТС "Оберіг" операторам ЄДРВ та іншим групам користувачів.             | Здатність надавати права доступу до бази даних операторам ЄДРВ та іншим користувачам КЧ АІТС "Оберіг".   |
| Ведення даних щодо користувачів на автоматизованих робочих місцях операторів АІТС "Оберіг".   | Здатність зберігати та вести облік носіїв ключових даних, обслуговувати сертифікати користувачів та їх особистих ключів.   |
| Взаємодія з адміністратором безпеки АІТС "Оберіг", операторами ЄДРВ та іншими користувачами КЧ АІТС "Оберіг" з питань захисту інформації. | Здатність взаємодіяти з адміністратором безпеки АІТС "Оберіг", операторами ЄДРВ та іншими користувачами КЧ АІТС "Оберіг" з питань захисту інформації.              |



| <i>Трудові функції</i>  | <i>Професійні компетентності<br/>(за трудовою дією або групою трудових дій)</i>   |
|---|---|
| Аналіз наявних даних ЄДРВ для планування заходів з мобілізації та розподілу мобілізаційного ресурсу.  | Знання порядку організації та ведення військового обліку військовозобов'язаних і призовників в органах військового управління та військових комісаріатах.   |
|   | Знання видів військово-облікових документів, які видаються військовозобов'язаним та призовникам.  |
|   | Здатність ідентифікувати особу за його військово-обліковими документами (ознаками) по відношенню до виконання ним військового обов'язку.  |
|   | Здатність проводити аналіз наявних персональних та службових даних в електронних формах облікових карток військовозобов'язаних і призовників у ЄДРВ.  |
| Контроль за своєчасністю, повнотою та достовірністю внесення інформації до ЄДРВ операторами АІТС "Оберіг" районних (міських) військових комісаріатів. | Здатність забезпечувати контроль за своєчасним, повним та достовірним внесенням інформації до ЄДРВ шляхом проведення систематичних перевірок об'єктивного внесення операторами АІТС "Оберіг" районних (міських) військових комісаріатів відомостей про військовозобов'язаних (призовників). |
|   | Здатність виявляти посадових осіб, дії чи бездіяльність яких призвели до внесення невідповідної або неповної інформації до ЄДРВ та своєчасно інформувати коерівників підрозділів з адміністрування ЄДРВ.  |
| Контроль за виконанням рішень розпорядника ЄДРВ, повнотою та відповідністю інформації, наданої органами державної влади.                              | Здатність забезпечувати контроль за виконанням рішень розпорядника ЄДРВ, повнотою та відповідністю інформації, наданої органами державної влади.  |
| Формування статистичних відомостей ЄДРВ за своїм військово-адміністративним та адміністративно-територіальним поділом.                                | Здатність формувати статистичні відомості ЄДРВ за своїм військово-адміністративним та адміністративно-територіальним поділом відповідно до функціональних можливостей АІТС "Оберіг".  |
| Здійснення контролю за діями користувачів КЧ АІТС "Оберіг" та проведення оперативного реагування у разі виникнення подій щодо безпеки інформації.     | Здатність забезпечувати контроль за діями користувачів КЧ АІТС "Оберіг" та виконувати завдання з управління засобами захисту від несанкціонованого доступу та у разі виникнення подій щодо безпеки інформації.  |
|   | Здатність забезпечити ведення та зберігання журналу реєстрації подій щодо безпеки інформації.   |

*Джерело: систематизовано автором*

**Висновки.** Проведене дослідження надало можливість визначити перелік фахових компетентностей адміністраторів органів адміністрування ЄДРВ, які можуть бути використані під час опрацювання паспортів посад і стандартів професійної підготовки адміністраторів ЄДРВ та підвищення їх кваліфікації на відповідних курсах фахової підготовки.

Подальшим напрямом дослідження можуть стати питання розробки методики та стандарту фахової підготовки адміністраторів органів адміністрування ЄДРВ.

**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 від 16.03.2017 р. № 1951-VIII.

3. Про затвердження Порядку ведення Єдиного державного реєстру військовозобов'язаних : Наказ Міністерства оборони України від 08.08.2017 р. № 418.

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 р. № 532.

5. Питання управління кар'єрою військовослужбовців Збройних Сил України, які проходять військову службу за контрактом : Наказ Міністерства оборони України від 20.12.2019 р. № 653.

6. Правдивець О. М. Аналіз чинників, які впливають на функціонування системи військового обліку громадян України. *Збірник наукових праць*

*Національної академії прикормонної служби України*. 2016. № 1(67). С. 223-229.

7. 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.

8. 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). № 48275. С. 142-150.

9. Про затвердження Методики розроблення професійних стандартів : Наказ Міністерства соціальної політики України від 22.01.2018 р. № 74.

#### **References:**

1. The Ministry 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", from 15.04.2019 № 180.

2. The Verkhovna Rada of Ukraine (2017), The Law of Ukraine "About the Unified State Register of Conscripts", from : 16.03.2017 № 1951-VIII.

3. The Ministry of Defense of Ukraine (2017), "On approval of the Procedure for maintaining the Unified State Register of Conscripts", from 08.08.2017 № 418.

4. The Ministry 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", from 15.10.2019 p. № 532.

5. The Ministry of Defense of Ukraine (2019), "Issues of career management of servicemen of the Armed Forces of Ukraine serving under contract", from 20.12.2019 № 653.

6. 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.

7. Pravdyvets, O.M. (2015), "Regulatory and legal support for the creation and operation of an automated information system for military registration of citizens of Ukraine", *Zbirnyk naukovykh prats Tsentru voienno-stratehichnykh doslidzhen NUOU*, № 3 (55), pp. 130-132.

8. 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), № 48275, pp. 142-150.

9. The Ministry of Social Policy of Ukraine (2018), "About the statement of the Methodology of development of professional standards", 22.01.2018 № 74.

**Стаття надійшла до редакції 24.11.2020 р.**

УДК 351

DOI: 10.31732/2663-2209-2020-60-83-87

## ПРОБЛЕМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ЛОБІСТСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ

**Стельмах А.В.**

Голова наглядової ради ТОВ "СП "БРЕМІНО-УКРАЇНА", м. Київ, бульв. Марії Приймаченко, 1/27, 01042, Україна, тел.: (050)-922-15-35, e-mail: info16070@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3721-5593>

## PROBLEMS OF LOBBYING IN THE PUBLIC GOVERNANCE SYSTEM: THEORETICAL APPROACHES

**Stelmakh A.**

Chairman of the Supervisory Board of JV "BREMINO-UKRAINE", Kyiv, bul. Mariyi Pryymachenko, 1/27, 01042, Ukraine, tel.: (050)-922-15-35, e-mail: info16070@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3721-5593>

**Анотація.** У статті обґрунтовано, що лобістська діяльність реалізується в Україні зараз в «тіні» та розвивається активно. У зв'язку з цим, виникла реальна потреба у виокремленні та систематизації сучасних проблем реалізації лобістської діяльності в системі публічного управління в Україні з метою вирішення таких проблем. Визначено, що однією із загроз державній безпеці слід розглядати інститут лобізму, який не має свого нормативно-правового закріплення та існує у «тіні». Слід звернути увагу, що лобізм реально існує і завдання системи управління врегулювати таких інститут з урахуванням вимог сучасного суспільства світових тенденцій розвитку, глобалізаційних викликів та реалій існування інформаційного суспільства. Визначено, що в європейських країнах врегульована лобістська діяльність як основа формування демократії в цих країнах. Проведений аналіз дає підстави виокремити наступні кластери проблем розвитку інституту лобізму у в системі публічного управління. По-перше, негативне сприйняття даного інституту суспільством та громадянами країни, що призводить до несприйняття позитивних наслідків такої діяльності. По-друге, нормативно-правове нерегульованість інституту лобізму в Україні, що призводить до серйозних наслідків в системі прийняття важливих державно-управлінських рішень. По-третє, часто лобістська діяльність пов'язана з корупцією. По-четверте, лобістська діяльність може загрожувати державній безпеці, якщо вона має негативний характер. По-п'яте, нерегульованість лобістської діяльності призводить її існування у «тіні» і, як наслідок, негативно впливає на соціально-економічне становище країни. По-шосте, на сьогодні існує проблема професіоналізації осіб, які займаються лобістською діяльністю. По-сьоме, існує проблема встановлення стандартів якості лобістської діяльності або вирішення питання реєстрації даних осіб.

**Ключові слова:** публічне управління; лобізм; лобізм в публічному управлінні; парламентар; парламентська діяльність; методи лобізму у парламенті.

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

**Annotation.** The article substantiates that lobbying activities are being implemented in Ukraine now in the "shadow" and are actively developing. In this regard, there is a real need to identify and systematize the current problems of lobbying in the system of public administration in Ukraine in order to solve such problems. The article states that one of the threats to state security should be considered the institution of lobbying, which does not have its own legal framework and exists in the "shadow". It should be noted that lobbying really exists and the task of the management system to regulate such institutions taking into account the requirements of modern society, global development trends, globalization challenges and the realities of the information society. The author determines that lobbying is regulated in European countries as the basis for the formation of democracy in these countries. The conducted analysis gives grounds to single out the following clusters of problems of development of the institute of lobbying in the system of public administration. First, the negative perception of this institution by society and citizens of the country, which leads to a lack of perception of the positive consequences of such activities. Secondly, the regulatory and unregulated institution of lobbying in Ukraine, which leads to serious consequences in the system of making important public administration decisions. Third, lobbying is often linked to corruption. Fourth, lobbying can threaten national security if it is negative. Fifth, the unregulated lobbying activities lead to its existence in the shadows and, as a result, negatively affect the socio-economic situation of the country. Sixth, today there is a problem of professionalization of lobbyists. Seventh, there is the problem of setting quality standards for lobbying or addressing the issue of registration of these individuals.

**Key words.** public administration; lobbying; lobbying in public administration; parliamentarian; parliamentary activity; methods of lobbying in parliament.

Formulas: 0; fig.: 0; tabl.: 0; bibl.: 7.

### **Постановка проблеми.**

Неврегульованість інституту лобізму в Україні призводить не лише до існування даного інституту поза нормативно-правовою базою, а й створює реальні загрози державній безпеці. Лобістська діяльність реалізується в Україні зараз в «тіні» та розвивається активно. У зв'язку з цим, виникла реальна потреба у виокремленні та систематизації сучасних проблем реалізації лобістської діяльності в системі публічного управління в Україні з метою вирішення таких проблем.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми природи лобізму, ролі лобізму у сучасному суспільстві, нормативно-правовим засад реалізації лобістської діяльності присвячені наукові праці закордонних та вітчизняних вчених, зокрема: В. Андрущенко, М. Анохіна, Т. Аравіної, О. Барвіна, Дж. Беррі, І. Белоусова, О. Бінецького, О. Бобрової, І. Богдановської, А. Болла, М. Мінца, Д. Коена, В. Бебика, Д. Богуша, Л. Губерського, Ф. Кирилюка, В. Королька, О. Лісничука, Є. Макаренко, М. Михальченка, М. Обушного, М. Ожевана, Г. Почепцова, С. Телешуна, Є. Тихомирової, М. Хилька, О. Салтовського та ін. Зазначені автори аналізують проблеми врегулювання у чинній нормативно-правовій базі України феномену лобізму, визначають функції лобізму, наукові підходи, а також сучасні можливості лобістської діяльності.

Водночас аналіз вітчизняної і зарубіжної наукової думки засвідчив фрагментарність досліджень проблем реалізації лобістської діяльності, а також відсутність системних досліджень проблем лобізму в системі публічного управління в Україні.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є теоретичне обґрунтування та систематизація проблем реалізації лобістської діяльності в системі публічного управління.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Феномен лобістської діяльності часто вивчаються політологами, соціологами, разом з тим мало уваги

приділено даному явищу в системі публічного управління.

Крім того зауважимо, що в Україні мало уваги приділяється цьому феномену у науковій літературі.

Лобізм як повноцінний інститут з'являється тоді, коли вже існують дві необхідні умови: велике різноманіття інтересів у суспільстві, яке виникає внаслідок його соціальної диференціації, розшарування; розширення доступу до влади на основі політичного плюралізму, що характерно, насамперед, для демократичних режимів. У зв'язку з тим, що влада об'єктивно не в змозі задовольнити одночасно і найбільш повно всі інтереси відразу, виникає проблема черговості, пріоритету здійснення тих чи інших інтересів. Звідси закономірно прагнення різних груп і верств суспільства впливати на поведінку держави з метою переорієнтації політики на свою користь, стимулювати його, приймати вигідні для себе управлінські рішення. Отже, лобізм - це сукупність цілеспрямованих зусиль з надання впливу на процес прийняття державних рішень з метою відстоювання групових чи індивідуальних інтересів [1].

Розглянемо наукові підходи до проблем розвитку лобізму та лобістської діяльності в Україні.

В умовах же економічної, політичної і духовної кризи, перехідних періодів, непередбачуваності, коли кожен прошарок, клас, група прагнуть «увірвати» саме зараз, лобізм виходить з цивілізованих рамок і набуває більше мінусів, чим плюсів.

Приватний бізнес, міняючи структуру економіки, міняє і форми лобіювання своїх проектів в органах влади, доводячи їх до витончених злочинів і прямого підкупу. Якщо раніше в умовах адміністративно-командної системи управління незаперечно перше місце в обмеженому лобістському змаганні займали галузеві лобі, то тепер все більше і більше торговельно-фінансовий капітал. Найсильніші лобісти, здатні впливати на уряд, президентські структури і парламент [2]. Коло його інтересів: максимальна

лібералізація зовнішньоекономічної діяльності, злам протекціоністських бар'єрів для ввезення до країни імпортованих товарів, приватизація промисловості, введення приватної власності на землю. Збиток від такого лобізму, позбавленого обкреслених законом рамок, визначити вельми непросто. І коли чиновник одночасно є і депутатом, і представником лобістського угруповання, провести в його діях грань між протекціонізмом, лобізмом і корупцією практично не представляється можливим [2].

М. Росенко зазначає, що лобізм має цілий спектр можливих наслідків, він, безумовно, потребує впорядкування, юридичного оформлення. Суспільство і держава повинні спільно брати участь в налагодженні механізмів трансформації негативних моментів лобіювання в позитивних, а також у використанні ефективних інструментів мінімізації шкідливих результатів від лобізму і в нарощуванні позитивних, в затвердженні цивілізованих його початків [3].

Д. Виговський звертає увагу, що власне термін «лобізм» у побутовому використанні часто має негативну смислову конотацію, означаючи фактично купівлю голосів або вигідних політичних рішень. У цьому значенні лобізм означає фактично «блат», «протекціонізм», «підкуп» державних чиновників в корисливих цілях. Крайнім виявленням негативного аспекту лобізму можуть бути незаконний тиск на представників влади, хабарництво, корупція, за допомогою яких приймаються управлінські рішення в інтересах певних груп чи осіб. Негативне ставлення до лобізму сформувалося внаслідок саме такої практики «впливу» на управлінські рішення [4].

На таке явище також звертає увагу Ю. Ганжулов. Термін «лобізм» асоціюється з поняттям протекціонізму, підкупу державних службовців і депутатів, коли спостерігається «ототожнення механізму лобіювання як сукупності силових методів і корупційних дій для досягнення мети» [5, с. 51].

На думку В. Головки, оскільки в Україні до сих пір лобізм залишається неурегульованим, це є однією з фундаментальних перепон для прогресу в сфері боротьби з корупцією. Адже з початком ринкових реформ виник суспільний запит на цю державну послугу, але не було формального розподілу на те, що можна робити, а що ні. Це залишало широке поле для прихованих від громадськості дій як чиновників, так і бізнесменів. З точки зрушення цього питання з мертвої точки необхідно проаналізувати реальні практики лобізму – їхня історія, а не тільки баланс сил у владі, має стати основою для вдосконалення законодавства з лобізму [6].

Особливістю українського лобізму – на відміну, від європейського чи російського – є те, що вітчизняні представники великого бізнесу намагаються особисто лобіювати свої інтереси у вищому законодавчому органі, тому трапляються випадки, коли український лобіст поєднує в одній особі замовника і виконавця. Саме в демократичних системах створюється передумова для виникнення лобізму: велике розмаїття інтересів та політичний плюралізм, що уможлиблює доступ до влади [7, с. 736].

Окремо слід звернути увагу, що нормативно-правове регулювання інституту лобізму сприятиме зміни суспільної думки щодо даного феномену та визначить межі та можливості реалізації лобістської діяльності. Адже від врегулювання інституту лобізму залежить і якість та користь лобістської діяльності. В багатьох країнах світу існує на законодавчому рівні інститут лобізму, який спрямований на забезпечення прийняття важливих державно-управлінських рішень з урахуванням вимог громадськості, крім того, лобісти як представники приватного сектору сплачують подати і ведуть відкриту діяльність.

Досвід європейських країн, у тому числі Великої Британії, Німеччини, Франції доводить, що лобістська діяльність стала дієвим інструментом впливу суспільства

на публічну владу. З одного боку, лобіювання забезпечує репрезентацію інтересів більшості груп інтересів, надаючи можливість навіть невеликим громадським об'єднанням, які не мають значних ресурсів й інших можливостей впливати на владу, долучитися до процесу ухвалення державно-управлінських рішень і формування державної політики. З другого боку, лобіювання забезпечує органи публічної влади інформацією про різні соціальні проблеми, надає експертні оцінки державних проєктів, що розробляються. Таким чином, уряди і парламенти європейських країн зацікавлені в існуванні груп інтересів і заохочують їх представництво до співпраці. Це дає змогу урядовцям, з одного боку, зекономити ресурси для збирання інформації та проведення експертизи, а з другого – заручитися підтримкою громадськості в процесі реалізації основних засад державної політики.

Однією із загроз державній безпеці також слід розглядати інститут лобізму, який не має свого нормативно-правового закріплення та існує у «тіні». Слід звернути увагу, що лобізм реально існує і завдання системи управління врегулювати таких інститут з урахуванням вимог сучасного суспільства світових тенденцій розвитку, глобалізаційних викликів та реалій існування інформаційного суспільства.

**Висновки.** Проведений аналіз дає підстави виокремити наступні кластери проблем розвитку інституту лобізму у в системі публічного управління. По-перше, негативне сприйняття даного інституту суспільством та громадянами країни, що призводить до несприйняття позитивних наслідків такої діяльності. По-друге, нормативно-правове неврегульованість інституту лобізму в Україні, що призводить до серйозних наслідків в системі прийняття важливих державно-управлінських рішень. По-третє, часто лобістська діяльність пов'язана з корупцією. По-четверте, лобістська діяльність може загрожувати державній безпеці, якщо вона має негативний

характер. По-п'яте, неврегульованість лобістської діяльності призводить її існування у «тіні» і, як наслідок, негативно впливає на соціально-економічне становище країни. По-шосте, на сьогодні існує проблема професіоналізації осіб, які займаються лобістською діяльністю. По-сьоме, існує проблема встановлення стандартів якості лобістської діяльності або вирішення питання реєстрації даних осіб.

У перспективі подальших розвідок передбачається проаналізувати існуючі нормативно-правові документи за кордоном, які врегульовують лобістську діяльність, з метою визначення механізмів врегулювання даного інституту в Україні.

#### **Література:**

1. Тихомирова Е. Б. Лоббизм как специфическая форма коммуникации с общественностью. *Вестник Московского университета. Серия 18. Социология и политология*. 2002. № 3. С. 113–127.
2. Кумс К. Лоббизм и его регулирование: советы британского эксперта. *Бизнес и политика*. 1994. № 1.
3. Росенко М. І. Лобізм і його роль в діяльності сучасних парламентів. шляхи удосконалення регламентації діяльності лобістів в парламенті України. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. № 11, 2010. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=214>.
4. Виговський Д. Суть лобізму як категорії політичної науки. *Українська національна ідея: реалії та перспективи розвитку*. 2008. Випуск 20. С. 42-48.
5. Ганжуров Ю. Парламентське лобіювання в контексті політичної комунікації. *Політичний менеджмент*. 2005. № (13). С. 50-62.
6. Головка В. Становлення лобізму в Україні: проблеми законодавчого регулювання. *Гуманітарний журнал*. 2012. № 4. URL: <http://journals.uran.ua/index.php/wissn003/article/view/4939>.
7. Вітвіцький С. С., Южека Р. С. Міжнародний досвід розвитку інституту лобізму та проблема його легалізації в Україні. *«Молодий вчений»*. Серія: *Юридичні науки*. 2015. № 2 (17). С. 734-736.

#### **References:**

1. Tykhomyrova, E.V. (2002), "Lobbying as a specific form of communication with the public", *Vestnik Moskovskoho unyversytety*, part 18, №(3), pp. 113–127.

2. Kums, K. (1994), "Lobbying and its regulation: advice from a British expert" *Byznes y polityka*, № 1.

3. Rosenko, M.I. (2010), "Lobbying and its role in the activities of modern parliaments. ways to improve the regulation of lobbyists in the Parliament of Ukraine", *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok* №(11), retrieved from: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=214>.

4. Vyhovskyi, D. (2008), "The essence of lobbying as a category of political science", *Ukrainska natsionalna ideia: realii ta perspektyvy rozvytku*, №(20), pp. 42-48.

5. Hanzhurov, Yu. (2005), "Parliamentary lobbying in the context of political communication", *Politychnyi menedzhment*, №(13), pp. 50-62.

6. Holovko, V. (2012), "Formation of lobbying in Ukraine: problems of legislative regulation", *Humanitarnyi zhurnal*, №4, retrieved from: <http://journals.urau.ua/index.php/wissn003/article/view/4939>.

7. Vitvitskyi, S.S. & Yuzheka, R.S. (2015), "International experience in the development of the institute of lobbying and the problem of its legalization in Ukraine", *Molodyi vchenyi». Seria: Yurydychni nauky*. №2 (17), pp. 734-736.

**Стаття надійшла до редакції 08.12.2020 р.**

УДК 373.018

DOI: 10.31732/2663-2209-2020-60-88-97

## АНАЛІЗ СТАНУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ

**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>

### ANALYSIS OF THE STATE OF DIGITALIZATION OF GENERAL SECONDARY EDUCATION INSTITUTIONS IN UKRAINE

**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.** Світова пандемія COVID-19 стала своєрідною перевіркою рівня цифровізації кожної країни, здійснюючи особливий вплив на оцінювання стану цифровізації освітніх установ. Саме тому метою статті став аналіз стану цифровізації закладів загальної середньої освіти в Україні. На основі статистичних та графічних методів, а також аналізу та синтезу, методів порівняння та узагальнення, було встановлено, що значна кількість вчителів у своїй роботі зустрілися з проблемами технічного характеру (підготовка, завантаження навчальних матеріалів), браком досвіду щодо організації дистанційного навчання, а саме в роботі з цифровими ресурсами в умовах карантину (45%), а також 99% педагогів зазначали, що займаються самоосвітою щоденно. На підставі аналізу статистичних звітів, з'ясовано, що переважна більшість закладів загальної середньої освіти мають проблеми щодо підключення до швидкісного Інтернет, що призводить до проблем технічного характеру при проведенні занять. Встановлено, що за останні роки спостерігається тенденція до незначного збільшення кількості комп'ютерів, які підключені до Інтернету на 5,4% (до 72,4%). Також викладає занепокоєння такий показник як кількість комп'ютерів на одного учня, який в Україні значно відстає від світових стандартів. Для вирішення зазначених проблем надано пропозиції щодо покращення стану цифровізації закладів загальної середньої освіти в Україні шляхом оновлення, врегулювання та розробки нормативно-правової бази щодо створення цифрового освітнього простору; забезпечення закладів освіти якісним Інтернетом на всій території України; оновлення та поповнення «парку» комп'ютерної техніки в закладах освіти на підставі встановлених стандартів та із застосуванням формульного підходу; розробки необхідного програмного забезпечення та інтерактивного контенту. Запропоновані заходи сприятимуть підвищенню рівня цифровізації закладів загальної середньої освіти в Україні до світових стандартів.

**Ключові слова:** заклад загальної середньої освіти; цифровізація; державне управління; вчитель; дистанційна освіта; пандемія COVID-19.

Формули: 0; рис.: 1; табл.: 4, бібл.: 11.

**Annotation.** The global pandemic COVID-19 has become a kind of test of the level of digitalization of each country, having a special impact on assessing the state of digitalization of educational institutions. That is why the aim of the article was to analyze the state of digitalization of general secondary education institutions in Ukraine. Based on statistical and graphical methods, as well as analysis and synthesis, methods of comparison and generalization, it was found that a significant number of teachers in their work encountered technical problems (preparation, download of teaching materials), lack of experience in organizing distance learning, namely in working with digital resources in quarantine (45%), and 99% of teachers said that they are engaged in self-education on a daily basis. Based on the analysis of statistical reports, it was found that the vast majority of general secondary education institutions have problems connecting to high-speed Internet, which leads to technical problems in conducting classes. It has been found that in recent years there has been a slight increase in the number of computers connected to the Internet by 5.4% (up to 72.4%). The number of computers per student, which lags far behind world standards in Ukraine, is also a matter of concern. To address these issues, proposals were made to improve the digitalization of general secondary education institutions in Ukraine by updating, regulating and developing the regulatory framework for the creation of a digital educational space; providing educational institutions with quality Internet throughout Ukraine; updating and replenishing the "park" of computer equipment in educational institutions on the basis of established standards and using a formulaic approach; development of necessary software and interactive content. The proposed measures will help raise the level of digitalization of general secondary education institutions in Ukraine to world standards.



**Key words:** *general secondary education institution; digitization; governance; the teacher; distance education; COVID-19 pandemic.*

*Formulas: 0; fig.: 1; tabl.: 4; bibl.: 11.*

**Постановка проблеми.** Цифровізація освітнього простору є актуальною не лише для освітнього процесу, а і в управлінській діяльності. Особливого значення це питання набуває в контексті розбудови інформаційного суспільства. Прискорення цифровізації додала пандемія COVID-19, яка змусила перевести навчання, в тому числі й у закладах загальної середньої освіти у дистанційну форму.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз наукових джерел, в яких досліджувались проблеми дистанційного навчання засвідчує значний інтерес вітчизняних та зарубіжних науковців до питань цифровізації сучасної освіти. Значна частина досліджень присвячена напрямом підвищення ефективності навчання з використанням інформаційних технологій (Богданова Н. [1], Кремень В. [2], Лапшина І. [3] та інші); концептуальним педагогічним положенням про дистанційне навчання (Адамова І. [4], Власенко І. [5], Кузіков Б. [6], Ліщинська Л. [7], Олексівець, Д. [8] та інші) тощо. Незважаючи на значну кількість проведених досліджень, переважна більшість з них вивчать лише нові форми і методи навчання, не приділяючи уваги нелужному технічному забезпеченню закладів загальної середньої освіти в Україні, відсутність або низький рівень якого що зводить нанівець всі попередні дослідження.

**Формулювання цілей статті.** Метою проведеного дослідження є аналіз стану цифровізації закладів загальної середньої освіти в Україні.

**Виклад основних результатів дослідження.** Наразі можна виділити три основні напрями, які слугують фундаментом для організації роботи закладів загальної середньої освіти :

- підготовка фахівців;
- оновлення наявного комп'ютерного обладнання, придбання нового, підключення до інтернету зі швидкістю не менше 100 Мбіт/с;

- розробка та впровадження в роботу Е-управлінських інструментів.

Будь-яке оновлення чи зміна починаються з людини. З початку організації освітнього процесу в нових умовах, які були продиктовані COVID-19, дистанційне навчання потребувало, щоб вчительство мало відповідні навички.

Для оцінювання стану цифровізації закладів загальної середньої освіти в Україні були проведені опитування учнів шкіл та вчителів. Так, під час опитування у березні 2020 року, значна кількість вчителів вказувала на те, що вони у своїй роботі зустрілися з проблемами технічного характеру (підготовка, завантаження навчальних матеріалів), браком досвіду щодо організації дистанційного навчання, а саме в роботі з цифровими ресурсами в умовах карантину (45%), а також 99% педагогів зазначали, що займаються самоосвітою щоденно. Результатом такої роботи стало те, що вже у жовтні понад 90% директорів шкіл зазначили, що вчителі підвищили свій рівень ІКТ грамотності, обізнаності у роботі з онлайн-платформами і налаштовані, порівняно з березнем, більш упевнено і якісно працювати у дистанційному режимі. Директори ЗЗСО у своїх відповідях відмітили саме ці зміни як позитивні. Та готувати спеціаліста необхідно, використовуючи техніку з якою він працюватиме. Отже процес підготовки фахівців та оновлення «парку» комп'ютерної техніки мають бути запаралелені, а в кращому випадку друге має передувати першому.

Необхідною умовою вирішення питання є також підключення закладів освіти до якісного інтернету.

На Урядовому порталі зазначено, що для забезпечення якісного дистанційного навчання в умовах карантину, заклади загальної середньої освіти повинні мати підключення до інтернету зі швидкістю не менше 100 Мбіт/с з можливістю зміни на тарифний план зі швидкістю 1 Гбіт/с без оновлення мережевого обладнання.

Інформацію про рівень підключення закладів загальної середньої освіти до мережі Інтернет зазначено у Формі звітності № ЗНЗ-1 «Звіт денного закладу загальної середньої освіти», який щороку заповнюють усі названі освітні установи. Відповідно до даних цього звіту в Україні 100 і більше Мбіт/с у середньому мають всього 6,1 % від загальної кількості ЗЗСО.

Вищий за середній показник мають Київська (18%), Дніпропетровська (14,1%), Полтавська (12,9%), Закарпатська (12,1%) області. Нульовий показник у Івано-Франківській області.

У загальному ситуація із кількістю загальноосвітніх навчальних закладів України, що мають швидкість бездротового доступу до мережі Інтернет (табл. 1).

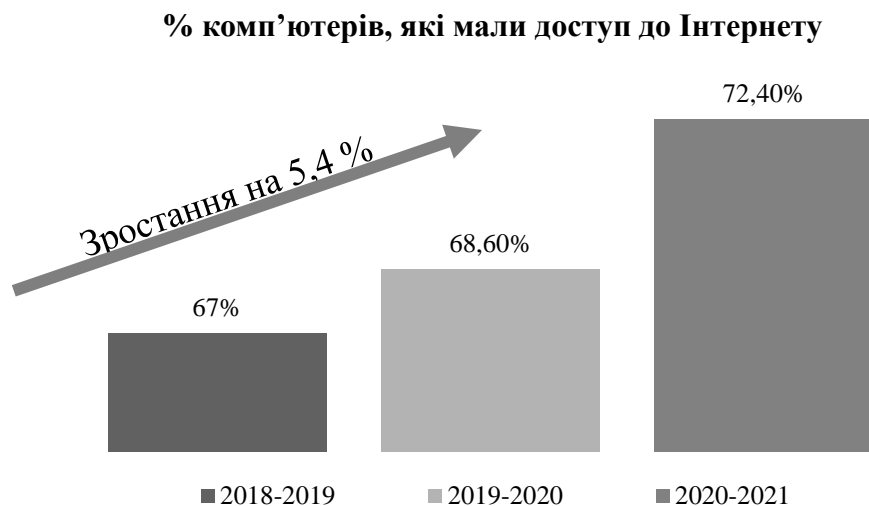
Таблиця 1

**Швидкість бездротового доступу до мережі Інтернет у загальноосвітніх навчальних закладах України**

| № за/п         | Швидкість бездротового доступу до мережі Інтернет | % ЗЗСО        | % зростання/зменшення (2019-2020, 2020-2021) |
|----------------|---|---------------|--|
| 1              | До 10 Мбіт/с                                      | 13 %          | 47,6   |
| 2              | Від 10 Мбіт/с до 30 Мбіт/с %                      | 9,8 %         | 6,3  |
| 3              | Від 30 Мбіт/с до 100 Мбіт/с %                     | 22,7 %        | 41,3   |
| 4              | 100 і більше Мбіт/с %                             | 6,1 %         | 66,6   |
| <b>Всього:</b> |   | <b>51,6 %</b> |  |

*Джерело: складено автором на основі [9]*

Як видно з цієї ж таблиці 1 відсоток які від потужності Інтернету до 10 Мбіт/С та 10-зростання/зменшення підключення ЗЗСО до 30 Мбіт/с перейшли на вищі рівні. різних рівнів бездротового доступу до мережі У той же час, відповідно до звітів ЗНЗ-1 (за Інтернет лише за два останні навчальні роки три останні навчальні роки), в Україні фіксуємо різко змінився. Перехід на змішану та тенденцію до незначного збільшення кількості дистанційну форму навчання в Україні в цілому комп'ютерів, які підключені до Інтернету на привів до різкого зростання кількості закладів, 5,4% (рис. 1).



**Рис. 1. Кількість комп'ютерів у загальноосвітніх навчальних закладах України, які підключені до Інтернету**

*Джерело: складено автором на основі [9]*

Цього навчального року серед регіонів найвищий показник комп'ютерів, які мали доступ до Інтернету зафіксовано у Запорізькій (80,3%) та Чернівецькій (80,2%) областях, а найнижчий у

Житомирській - 42% (табл. 2). У загальному десять регіонів (40%) мають показники підключення комп'ютерів до мережі Інтернет нижчі за середній по країні (72,4%).

**Кількість комп'ютерів, які підключено до Інтернету**

| НАЗВА ОБЛАСТЕЙ     | 2018/2019    | % від загальної кількості комп'ютерів | 2019/2020    | % від загальної кількості комп'ютерів | 2020/2021    | % від загальної кількості комп'ютерів |
|--------------------|--------------|---------------------------------------|--------------|---------------------------------------|--------------|---------------------------------------|
| Вінницька          | 8424         | 60,2                                  | 9100         | 60,8                                  | 10260        | 65,5                                  |
| Волинська          | 6462         | 61,2                                  | 7182         | 64,7                                  | 8775         | 74,9                                  |
| Дніпропетровська   | 16460        | 65,0                                  | 16893        | 62,3                                  | 18583        | 66,5                                  |
| Донецька           | 8356         | 65,5                                  | 9381         | 70,7                                  | 10722        | 78,5                                  |
| <b>Житомирська</b> | <b>5792</b>  | <b>53,7</b>                           | <b>6308</b>  | <b>54,0</b>                           | <b>6779</b>  | <b>42,0</b>                           |
| Закарпатська       | 6467         | 65,2                                  | 6743         | 66,7                                  | 7815         | 71,8                                  |
| <b>Запорізька</b>  | <b>12563</b> | <b>77,6</b>                           | <b>13108</b> | <b>78,5</b>                           | <b>14041</b> | <b>80,3</b>                           |
| Івано-Франківська  | 7046         | 69,3                                  | 8134         | 69,8                                  | 9024         | 72,9                                  |
| Київська           | 12377        | 72,6                                  | 13900        | 73,3                                  | 15864        | 78,1                                  |
| Кіровоградська     | 5656         | 66,5                                  | 5936         | 68,5                                  | 6580         | 71,2                                  |
| Луганська          | 3620         | 63,0                                  | 3832         | 66,2                                  | 4354         | 71,0                                  |
| Львівська          | 13647        | 71,6                                  | 14581        | 71,4                                  | 16964        | 77,5                                  |
| Миколаївська       | 7750         | 66,9                                  | 8621         | 70,2                                  | 9372         | 73,3                                  |
| Одеська            | 11703        | 63,0                                  | 13644        | 67,2                                  | 14711        | 69,0                                  |
| Полтавська         | 9694         | 71,7                                  | 10137        | 73,5                                  | 11443        | 77,2                                  |
| Рівненська         | 7094         | 68,4                                  | 7472         | 71,2                                  | 8313         | 72,9                                  |
| Сумська            | 6103         | 65,2                                  | 6794         | 69,1                                  | 7584         | 75,1                                  |
| Тернопільська      | 6466         | 71,7                                  | 7099         | 71,0                                  | 7984         | 77,3                                  |
| Харківська         | 11243        | 72,1                                  | 12160        | 74,1                                  | 13325        | 76,0                                  |
| Херсонська         | 5725         | 69,1                                  | 6155         | 69,3                                  | 6797         | 75,3                                  |
| Хмельницька        | 8542         | 63,2                                  | 9254         | 64,8                                  | 10379        | 70,5                                  |
| Черкаська          | 8910         | 72,1                                  | 9333         | 72,8                                  | 9987         | 77,5                                  |
| <b>Чернівецька</b> | <b>5551</b>  | <b>72,7</b>                           | <b>6199</b>  | <b>75,7</b>                           | <b>6679</b>  | <b>80,2</b>                           |
| Чернігівська       | 5491         | 59,7                                  | 5710         | 60,7                                  | 6694         | 68,7                                  |
| м.Київ             | 15596        | 64,1                                  | 17410        | 67,5                                  | 19019        | 67,4                                  |
| Усього по Україні  | 216738       | 67                                    | 235086       | 68,6                                  | 262048       | 72,4                                  |

*Джерело: складено автором на основі [9]*

Проте, інформація, що відображена у звітності № ЗНЗ-1 є неточною. Так, відповідно до даних, що були зібрані цього року, в місті Києві мають підключення до Інтернету 98% ЗЗСО, а у звіті вказано, що 67,4%.

Яка насправді існує потреба у школах у підключенні до Інтернету? Як правильно зробити так, що б у кожному класі кожної школи був якісний інтернет? І чи потрібен він у кожному класі? Яка дійсна потреба? Надати відповіді на ці питання більш кваліфіковано зможуть відповідні фахівці, а не ми - освітяни.

Тому, якісний інтернет ми хотіли б отримати, як послугу від Міністерства цифрової трансформації України.

Наступною важливою необхідною

умовою цифровізації – є створення відповідних матеріально-технічних умов. Ми повинні рухатися від комп'ютерних класів, до цифрових технологій у кожному учнівському портфелі, кожному класі, у кожного вчителя, на кожній парті кожного кабінету — такою має бути цифрова трансформація сучасної повної загальної середньої освіти.

Відповідно до інформації, що подана в документі «Рамкові настанови щодо відповіді освіти на пандемію COVID-19 у 2020 році» [10]. Фернандо М . Реймерз, Ініціатива з інновацій у глобальній освіті, Гарвардська вища школа освіти Андреас Шляйхер, Директорат з питань з освіти і навичок, Організація економічного співробітництва та розвитку: «Для початку,

у середньому для країн ОЕСР, у школі є майже один комп'ютер для кожного 15-річного учня для навчальних цілей (співвідношення комп'ютер-учень дорівнює 0,8). В Австрії, Ісландії, Люксембурзі, Макао (Китай), Новій Зеландії, Великобританії та Сполучених Штатах співвідношення комп'ютер-учень становить 1,25 або більше, а в Албанії, Бразилії, Греції, Косові, Чорногорії, у Марокко, Туреччині та В'єтнамі є лише один комп'ютер для кожного 4-го учня (співвідношення = 0,25) або менше».

Відповідно до звітності № ЗНЗ-1 у школах України на 1 комп'ютер у середньому приходиться 14,8 учнів. Можна

відмітити незначну позитивну динаміку змін, бо попереднього року цей показник дорівнював 15,5. При цьому, найкращий показник зафіксовано у Житомирській області (10,1), а найгірший в Закарпатській (20,4). Цього навчального року усі регіони показали позитивну динаміку, щодо зменшення кількості учнів на один комп'ютер: від -4,7 (Житомирська область) до 0,1 (Сумська та Херсонська області). Єдиний регіон, що має негативну динаміку – Черкаська область. Дванадцять регіонів (48% від загальної кількості) мають показники кількості учнів на один комп'ютер вищі за середній загальноукраїнський – 14,8 (табл. 3).

Таблиця 3

**Кількість учнів на 1 комп'ютер**

| НАЗВА ОБЛАСТЕЙ               | 2019/2020   | 2020/2021   | Різниця     | Відхилення, % |
|------------------------------|-------------|-------------|-------------|---------------|
| Вінницька                    | 14,4        | 13,9        | -0,5        | -3,5          |
| Волинська                    | 16,9        | 16,2        | -0,7        | -3,9          |
| Дніпропетровська             | 16,5        | 16,2        | -0,2        | -1,4          |
| Донецька                     | 16,3        | 15,6        | -0,7        | -4,4          |
| <b>Житомирська</b>           | <b>14,8</b> | <b>10,1</b> | <b>-4,7</b> | <b>-31,8</b>  |
| <b>Закарпатська</b>          | <b>21,3</b> | <b>20,4</b> | <b>-0,9</b> | <b>-4,1</b>   |
| Запорізька                   | 12,9        | 12,2        | -0,6        | -4,9          |
| Івано-Франківська            | 17,5        | 16,8        | -0,7        | -4,1          |
| Київська                     | 14,8        | 14,2        | -0,6        | -4,2          |
| Кіровоградська               | 14,4        | 13,9        | -0,4        | -3,0          |
| Луганська                    | 12,4        | 11,8        | -0,6        | -4,9          |
| Львівська                    | 18,0        | 16,9        | -1,1        | -5,9          |
| Миколаївська                 | 12,1        | 11,7        | -0,4        | -3,4          |
| Одеська                      | 17,6        | 17,1        | -0,5        | -2,7          |
| Полтавська                   | 13,3        | 12,5        | -0,8        | -5,8          |
| Рівненська                   | 20,5        | 19,0        | -1,5        | -7,5          |
| Сумська                      | 12,5        | 12,4        | -0,1        | -0,7          |
| Тернопільська                | 14,6        | 14,2        | -0,4        | -2,8          |
| Харківська                   | 20,9        | 19,5        | -1,4        | -6,7          |
| Херсонська                   | 16,2        | 16,1        | -0,1        | -0,7          |
| Хмельницька                  | 13,0        | 12,7        | -0,2        | -1,9          |
| Черкаська                    | 11,7        | 11,8        | 0,1         | 1,1           |
| Чернівецька                  | 17,7        | 17,5        | -0,2        | -1,1          |
| Чернігівська                 | 12,6        | 12,4        | -0,2        | -1,3          |
| м.Київ                       | 15,8        | 14,9        | -0,9        | -5,5          |
| Середній показник по Україні | 15,5        | 14,8        | -0,8        | -5,0          |

*Джерело: складено автором на основі [9]*

Проте в цих показниках не ураховано наявність ноутбуків, нетбуків, планшетів. З урахуванням них на 1 гаджет в школах міста Києва приходиться 9 учнів. А також звітність № ЗНЗ-1 не містить точної

інформації про забезпеченість комп'ютерною технікою педагогічних працівників. Налагодження змішаного, дистанційного навчання, а також дистанційного адміністрування неможливе

без забезпечення відповідною технікою та програмними продуктами педагогічних колективів закладів загальної середньої освіти.

У звіті № ЗНЗ-1 відображено показник кількості комп'ютерів, що використовуються в управлінсько-господарській діяльності. У середньому в школах України 12,8% комп'ютерів використовується для вказаних цілей. П'ятнадцять регіонів (60%) мають середній

показник використання комп'ютерів в управлінсько-господарській діяльності нижчий за середній по Україні. За три останні навчальні роки цей показник зріс на 1%. Школи Житомирщини у 2020–2021 рр. найменше використовують комп'ютери для управлінсько-господарських цілей (8,3%). Найкращі показники у Харківській (18,2%) та Одеській (15,5%) областях (табл. 4).

Таблиця 4

**Кількість комп'ютерів, що використовуються в управлінсько-господарській діяльності**

| НАЗВА ОБЛАСТЕЙ     | 2018/2019   | % від загальної кількості комп'ютерів | 2019/2020   | % від загальної кількості комп'ютерів | 2020/2021   | % від загальної кількості комп'ютерів в |
|--------------------|-------------|---------------------------------------|-------------|---------------------------------------|-------------|---|
| Вінницька          | 1761        | 12,6                                  | 1778        | 11,9                                  | 1790        | 11,4                                    |
| Волинська          | 1605        | 15,2                                  | 1597        | 14,4                                  | 1633        | 13,9                                    |
| Дніпропетровська   | 3452        | 13,6                                  | 3588        | 13,2                                  | 3607        | 12,9                                    |
| Донецька           | 1792        | 14,0                                  | 1811        | 13,7                                  | 1871        | 13,7                                    |
| <b>Житомирська</b> | <b>1332</b> | <b>12,4</b>                           | <b>1344</b> | <b>11,5</b>                           | <b>1324</b> | <b>8,2</b>                              |
| Закарпатська       | 1196        | 12,1                                  | 1179        | 11,7                                  | 1233        | 11,3                                    |
| Запорізька         | 2357        | 14,6                                  | 2415        | 14,5                                  | 2413        | 13,8                                    |
| Івано-Франківська  | 1258        | 12,4                                  | 1345        | 11,5                                  | 1367        | 11,0                                    |
| Київська           | 2504        | 14,7                                  | 2583        | 13,6                                  | 2589        | 12,7                                    |
| Кіровоградська     | 1067        | 12,5                                  | 1080        | 12,5                                  | 1160        | 12,5                                    |
| Луганська          | 781         | 13,6                                  | 781         | 13,5                                  | 770         | 12,6                                    |
| Львівська          | 2496        | 13,1                                  | 2529        | 12,4                                  | 2664        | 12,2                                    |
| Миколаївська       | 1610        | 13,9                                  | 1562        | 12,7                                  | 1565        | 12,2                                    |
| <b>Одеська</b>     | <b>3238</b> | <b>17,4</b>                           | <b>3230</b> | <b>15,9</b>                           | <b>3310</b> | <b>15,5</b>                             |
| Полтавська         | 1820        | 13,5                                  | 1835        | 13,3                                  | 1890        | 12,7                                    |
| Рівненська         | 1330        | 12,8                                  | 1350        | 12,9                                  | 1357        | 11,9                                    |
| Сумська            | 1373        | 14,7                                  | 1377        | 14,0                                  | 1441        | 14,3                                    |
| Тернопільська      | 1081        | 12,0                                  | 1149        | 11,5                                  | 1135        | 11,0                                    |
| <b>Харківська</b>  | <b>3191</b> | <b>20,5</b>                           | <b>3216</b> | <b>19,6</b>                           | <b>3184</b> | <b>18,2</b>                             |
| Херсонська         | 1199        | 14,5                                  | 1267        | 14,3                                  | 1211        | 13,4                                    |
| Хмельницька        | 1735        | 12,8                                  | 1751        | 12,3                                  | 1752        | 11,9                                    |
| Черкаська          | 1727        | 14,0                                  | 1710        | 13,3                                  | 1782        | 13,8                                    |
| Чернівецька        | 1004        | 13,1                                  | 1024        | 12,5                                  | 1056        | 12,7                                    |
| Чернігівська       | 1107        | 12,0                                  | 1054        | 11,2                                  | 1074        | 11,0                                    |
| м.Київ             | 3246        | 13,3                                  | 3477        | 13,5                                  | 3675        | 13,0                                    |
| Усього по Україні  | 45262       | 13,8                                  | 46032       | 13,2                                  | 46853       | 12,8                                    |

*Джерело: складено автором на основі [9]*

Та усі зазначені показники не мають сенсу без стандартизації потреби у забезпеченні технікою як учнів, так і педагогів та адміністративного корпусу шкіл.

Новий Санітарний регламент для закладів загальної середньої освіти дозволяє використовувати зазначені

гаджети за умови відокремленої клавіатури. Дивна вимога. У європейських країнах старшокласники на уроках використовують планшети й від них не вимагають відокремлення клавіатури.

У Санітарному регламенті визначені вимоги до діагоналі монітору та вказано, що з 01.01.2021 у закладах загальної

середньої освіти не можна використовувати монітори (екрани), сконструйовані на телевізійних електронно-променевих трубках. Нам необхідно провести ревізію цього обладнання та у разі необхідності його придбати. Це потребує додаткових коштів.

Важливим питанням залишається оновлення «парку» комп'ютерної техніки, і нам освітянам у цьому питанні теж потрібна допомога фахівців з Міністерства цифрової трансформації України. Потрібні рекомендації щодо технічних характеристик комп'ютерної техніки, яка може використовуватися у закладах освіти для її своєчасного оновлення. Наразі в Києві 44,2% комп'ютерів придбано 5 років тому (по Україні таких комп'ютерів 56,7%). Але це не означає що ця техніка більше не придатна до використання. З урахуванням часткового апгрейду деяких елементів комп'ютерів ми зможемо значно заощадити на процедурі оновлення комп'ютерної техніки. Звісно за умови проведення попередньої ретельної її технічної ревізії.

Планування та управління розвитком освітньої системою Києва неможливе без цифрових технологій, почасти з огляду на її кількісні показники (1432 заклади дошкільної, загальної середньої освіти, професійної (професійно-технічної), предвищої освіти, позашкільної освіти в яких навчаються майже 462,7 тис. вихованців, учнів, студентів).

З метою забезпечення органів управління освітою (РУО, ДОН) своєчасно актуальною інформацією про заклади освіти, їх співробітників, учнів та вихованців; впорядкування обліку та обробки інформації про дітей дошкільного та шкільного віку, вдосконалення системи ведення документації та зменшення паперових інформаційних потоків, відкритості для громади столиці розроблено та розпочато впровадження цифрових управлінських інструментів, таких як: «дашборд», система електронного запису до закладів дошкільної освіти «СЄЗ до ЗДО», «Освітня карта» та інформаційно-аналітична

система «Карта потреб» [11].

*Дашборд* – інтерактивний аналітичний інструмент, що надає можливість отримувати у реальному часі інформацію про основні показники життєдіяльності галузі «Освіта» як у цілому по місту, так і в розрізі районів та окремих закладів (кількість закладів, контингент дітей, учнів/вихованців, працівників, інформацію про вивчення іноземних мов, профілі навчання та інші характеристики по закладах освіти, які фігурують у наших щорічних звітах ЗНЗ-1, 83-РВК, основні бюджетні показники галузі тощо).

*Система електронного запису до закладів дошкільної освіти «СЄЗ-ЗДО»* - це захищена інформаційна система яка допомагає регулювати процеси зарахування до садків з дотриманням принципів інформативності, рівності та прозорості.

*Реєстр учнів.* На базі цієї Системи вже розробляється модуль для електронного зарахування дітей до закладів загальної середньої освіти, використовуючи вже створені персональні кабінети батьків, у подальшому - створення реєстру учнів та обліку дітей шкільного віку та об'єднання всіх міських реєстрів у єдиний Реєстр «Діти».

*Від «Освітньої карти» до інформаційно-аналітичної системи «Карта освітніх потреб» (КОП).* З 2016 року розпочато роботу над «Освітньою картою». «Освітня карта» - це база даних системи освіти міста, що складається з електронних паспортів закладів освіти. До електронного паспорта закладу входить інформація про адресу, тип закладу; його ступінь; форму власності; мову навчання та перелік іноземних мов, які вивчають учні; контактні телефони; електронну адресу та посилання на сайт закладу, статистична інформація (потужність будівлі, кількість учнів тощо). В окремому розділі «Фінансове забезпечення» зазначені кошти на проведення капітальних ремонтів із переліком видів робіт (упродовж останніх 3 років), інформація про придбані товари, кошти, що виділені на фінансування закладу

тощо.

Наразі від «Освітньої карти» ми переходимо до інформаційно-аналітичної системи «Освітня карта потреб». Цей інструмент дасть змогу визначити технічний стан будівель, рівень забезпеченості обладнанням, створення комфортних і безпечних умов та відповідно надасть можливість об'єктивно й прозоро планувати капітальні ремонти, реконструкції, будівництво освітянських будівель та їх черговість.

Подальший вектор цифровізації освітнього простору Києва: *рухаємось до «Е-вчительської»*. «Електронна вчительська» - це адміністративний пункт управління освітнім процесом закладу. У систему «е-вчительська» входять цифрові аналоги: класного журналу та щоденника; розкладу уроків як для учнів, так і для вчителів, «е-підручники» (з 2016 року триває регіональний експеримент - дослідно-експериментальна робота «Організаційні, психолого-педагогічні умови впровадження елементів е-навчання в школі» (навчання за електронною книгою), в рамках якого закуплено 1305 планшетів з відповідним контентом), звітності, документообігу, аналітики та е-методкабінет, де зберігатимуться навчально-методичні матеріали, корисні посилання, відеоматеріали, розробки уроків тощо. За допомогою «е-вчительської» буде організований обмін досвідом між вчителями, спілкування з батьками. «Е-вчительська» - це фундамент для організації та проведення дистанційного навчання.

Для організації роботи «е-вчительської», як єдиної цілісної системи вже обладнано: інтерактивними дошками 87% 1-3 класів; комп'ютерною технікою 3,1 тис робочих місць вчителів; для кожної 7 (сьомої) школи інтерактивні панелі для вчительських, які допоможуть організувати адміністративну та методичну роботу закладу, дистанційне навчання, обмін та зберігання цифрових даних закладу у хмарних сервісах, роботу з документацією, тощо.

Для ведення, зокрема «е-журналів»

необхідно:

- внесення змін до законодавчих документів, зокрема в частині запису та фіксації заміни уроків (перевіряється фінансовими органами), скасування розділу класного журналу з інформацією про місце проживання та батьків учнів (ця інформація є в особовій справі);

- чіткі вимоги до е-журналу ( у тому числі до технічних характеристик).

В освітній галузі України є всі умови для здійснення «цифрового стрибка» та переходу на більш високий технологічний рівень розвитку.

Це можливо тільки в об'єднанні спільних зусиль (або синергії всіх зацікавлених сторін).

Пропонуємо створити постійно діючу робочу групу у складі представників різних Міністерства цифрової трансформації, Міністерства освіти та науки, Міністерства фінансів, Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства, Міністерства юстиції експертів в галузі інформаційних технологій та освіти для:

- оновлення, врегулювання та розробки нормативно-правової бази щодо створення цифрового освітнього простору;

- повне переосмислення паперових форм звітності та формування цифрового аналогу, який відобразить реальний стан та потреби галузі;

- забезпечення закладів освіти якісним Інтернетом на всій території України;

- оновлення та поповнення «парку» комп'ютерної техніки в закладах освіти на підставі встановлених стандартів та із застосуванням формульного підходу;

- розробки необхідного програмного забезпечення та інтерактивного контенту.

**Висновки.** За результатами проведеного дослідження можна зробити наступні висновки.

1. У статті зазначено, що на основі опитування, проведеного у березні 2020 року, було встановлено, що значна кількість вчителів у своїй роботі зустрілися з проблемами технічного характеру (підготовка, завантаження

навчальних матеріалів), браком досвіду щодо організації дистанційного навчання, а саме в роботі з цифровими ресурсами в умовах карантину (45%), а також 99% педагогів зазначали, що займаються самоосвітою щоденно.

2. З іншого боку, переважна більшість закладів загальної середньої освіти мають проблеми щодо підключення до швидкісного Інтернет, що призводить до проблем технічного характеру при проведенні занять.

3. Встановлено, що за останні роки спостерігається тенденція до незначного збільшення кількості комп'ютерів, які підключені до Інтернету на 5,4% (до 72,4%). Також викладає занепокоєння такий показник як кількість комп'ютерів на одного учня, який в Україні значно відстає від світових стандартів.

4. Надано пропозиції щодо покращення стану цифровізації закладів загальної середньої освіти в Україні шляхом оновлення, врегулювання та розробки нормативно-правової бази щодо створення цифрового освітнього простору; забезпечення закладів освіти якісним Інтернетом на всій території України; оновлення та поповнення «парку» комп'ютерної техніки в закладах освіти на підставі встановлених стандартів та із застосуванням формульного підходу; розробки необхідного програмного забезпечення та інтерактивного контенту.

5. Запропоновані заходи сприятимуть підвищенню рівня цифровізації закладів загальної середньої освіти в Україні до світових стандартів.

#### **Література:**

1. Богданова Н. Проблема інформатизації і соціалізації освіти. *Вища освіта України*. 2009. № 2. С. 83–89.
2. Кремень В. Інформаційно-комунікаційні технології в освіті і формування інформаційного суспільства. *Інформатика та інформаційні технології в навчальних закладах*. 2006. № 6. С. 5-9.
3. Лапшина І. С. Адаптивні підходи до моделювання освітніх процесів у системі дистанційного навчання. *Комп'ютер у школі та сім'ї*. 2012. № 6. С. 42–47.
4. Адамова І. З., Кучерява Д. В. Дистанційна освіта: стан та проблеми. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інверситету*.

*Економічні науки*. 2013. Вип. 1. С. 361-364. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei\\_2013\\_1\\_63](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei_2013_1_63).

5. Власенко І. Г. Впровадження дистанційного навчання – вимога сучасності. URL : [http://www.vtei.com.ua/images/VN/31\\_03.pdf](http://www.vtei.com.ua/images/VN/31_03.pdf).

6. Кузіков Б. О. Підходи до оцінки ефективності адаптивної системи дистанційного навчання. *Вісник Сумського державного університету. Серія: Технічні науки*. 2013. № 3. С. 67-74. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSU\\_tekh\\_2013\\_3\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSU_tekh_2013_3_11).

7. Ліщинська Л. Б. Використання інноваційних і традиційних технологій навчання у вчз в умовах інформатизації освіти. URL : [http://www.vtei.com.ua/images/VN/31\\_03.pdf](http://www.vtei.com.ua/images/VN/31_03.pdf).

8. Олексієвець Д. Переваги та недоліки дистанційного навчання. *Директор школи, ліцею, гімназії*. 2013. № 3. С. 88-90. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/dslg\\_2013\\_3\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/dslg_2013_3_13).

9. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

10. Рамкові настанови щодо відповіді освіти на пандемію COVID-19 у 2020 році. URL: [http://naps.gov.ua/uploads/files/press/2020/Framework-guide\\_V1\(COVID-19\\_ua\).pdf](http://naps.gov.ua/uploads/files/press/2020/Framework-guide_V1(COVID-19_ua).pdf).

11. Організація дистанційного навчання в школі: методичні рекомендації. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/metodichni%20recomendazii/2020/metodichni%20recomendazii-dustanciyna%20osvita-2020.pdf>.

#### **References:**

1. Bohdanova, N. (2009), "The problem of informatization and socialization of education", *Vyshcha osvita Ukrainy*, № 2, pp. 83–89.
2. Kremen, V. (2006), "Information and communication technologies in education and the formation of the information society", *Informatyka ta informatsiini tekhnolohii v navchalnykh zakladakh*, № 6, pp. 5-9.
3. Lapshyna, I.S. (2012), "Adaptive approaches to modeling educational processes in the distance learning system.", *Kompiuter u shkoli ta simi*, № 6, pp. 42-47.
4. Adamova, I.Z. and Kucheriava, D.V. (2013), "Distance education: state and problems", *Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnoho iniversytetu. Ekonomichni nauky*, №1, pp. 361-364, retrieved from : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei\\_2013\\_1\\_63](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei_2013_1_63).
5. Vlasenko, I.H. (2020), "The introduction of distance learning is a requirement of modernity", retrieved from : [http://www.vtei.com.ua/images/VN/31\\_03.pdf](http://www.vtei.com.ua/images/VN/31_03.pdf).
6. Kuzikov, B.O. (2013), "Approaches to evaluating the effectiveness of an adaptive distance learning system", *Visnyk Sumskoho derzhavnoho universytetu. Seriya: Tekhnichni nauky*, № 3, pp. 67-74, retrieved from : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSU\\_tekh\\_2013\\_3\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSU_tekh_2013_3_11).
7. Lishchynska, L.B. (2020), "The use of innovative and traditional technologies of higher education in the



context of informatization of education”, retrieved from : [http://www.vtei.com.ua/images/VN/31\\_03.pdf](http://www.vtei.com.ua/images/VN/31_03.pdf).

8. Oleksiievets, D. (2013), “Advantages and disadvantages of distance learning”, *Dyrektor shkoly, litseiu, himnazii*, № 3, pp. 88-90, retrieved from : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/dslg\\_2013\\_3\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/dslg_2013_3_13).

9. The official site State Statistics Service of Ukraine (2020), retrieved from : <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

10. Framework Guidelines for Education's Response to the COVID-19 Pandemic in 2020 (2020), retrieved from :

[http://naps.gov.ua/uploads/files/press/2020/Framework-guide\\_V1\(COVID-19\\_ua\).pdf](http://naps.gov.ua/uploads/files/press/2020/Framework-guide_V1(COVID-19_ua).pdf).

11. Organization of distance learning at school: guidelines (2020), retrieved from : <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/metodichni%20recomendazii/2020/metodichni%20recomendazii-dustanciyna%20osvita-2020.pdf>.

***Стаття надійшла до редакції 02.12.2020 р.***

УДК: 351

DOI: 10.31732/2663-2209-2020-60-98-105

## ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ РОЗВИТКУ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

*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 організації, Національний університет «Чернігівська політехніка», м. Чернігів, вул. Шевченка, 95, 14035, Україна, 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>

## ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM OF DEVELOPMENT OF INTELLECTUAL CAPITAL OF THE CIVIL SERVICE OF UKRAINE

*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. Frometivs'ka, 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 запропоновано концептуальну модель комплексного організаційно-економічного механізму розвитку інтелектуального капіталу державної служби України. На основі проведеного аналізу ідентифіковані характерні властивості механізму розвитку інтелектуального капіталу державної служби України: незалежність і системність підсистем організаційно-економічного механізму розвитку інтелектуального капіталу державної служби України (правового, ресурсного, мотиваційного та інформаційно-комунікативного); реалізація у рамках кожної із підсистем організаційно-економічного механізму розвитку інтелектуального капіталу державної служби України своєї специфічної функції; специфічний склад суб'єктів, на які безпосередньо покладено обов'язок щодо реалізації функції розвитку інтелектуального капіталу державної служби України; взаємозв'язок суб'єктів, які реалізують функції розвитку організаційно-економічного механізму розвитку інтелектуального капіталу державної служби України, між собою єдиними цілями й засадами діяльності; задіяння для реалізації виокремлених підсистем організаційно-економічного механізму розвитку інтелектуального капіталу державної служби України різних інструментів й методів державного регулювання; плановість розвитку інтелектуального капіталу державної служби України тощо. Розроблено та обґрунтовано модель комплексного організаційно-економічного механізму розвитку інтелектуального капіталу державної служби України як цілісної системи, в якій представлено особливості управління розвитком інтелектуального капіталу державної служби, а також сформовано дієвий взаємозв'язок між усіма суб'єктами управління. Визначено, що комплексний організаційно-економічний механізм розвитку інтелектуального капіталу державної служби України це складне державно-управлінське й соціально-економічне формування, яке представлене інтегративною взаємодією підсистем такого механізму (правового, ресурсного, мотиваційного й інформаційно-комунікативного), які уможливають реалізацію відповідних функцій розвитку інтелектуального капіталу державної служби України з цільовизначальним характером щодо впливу на його результативність.

**Ключові слова:** інтелектуальний капітал; організаційно-економічний механізм; державна служба; управління; державна політика; інноваційний розвиток.

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

**Annotation.** The article proposes a conceptual model of a complex organizational and economic mechanism for the development of intellectual capital of the civil service of Ukraine. Based on the analysis, the characteristic properties of the mechanism of intellectual capital development of the civil service of Ukraine are identified: independence and systemic subsystems of organizational and economic mechanism of intellectual capital development of the civil service of Ukraine (legal, resource, motivational and information-communicative); realization of its specific function within each of the subsystems of the organizational and economic mechanism of development of intellectual capital of the civil

*service of Ukraine; the specific composition of the subjects directly responsible for the implementation of the function of intellectual capital development of the civil service of Ukraine; the relationship of entities that implement the functions of development of organizational and economic mechanism of development of intellectual capital of the civil service of Ukraine, among themselves the common goals and principles of activity; involvement in the implementation of selected subsystems of the organizational and economic mechanism of development of intellectual capital of the civil service of Ukraine of various tools and methods of state regulation; planned development of intellectual capital of the civil service of Ukraine, etc. The model of the complex organizational and economic mechanism of development of intellectual capital of civil service of Ukraine as integral system in which features of management of development of intellectual capital of civil service are presented, and also effective interrelation between all subjects of management is formed and proved. It is determined that the complex organizational and economic mechanism of development of intellectual capital of the civil service of Ukraine is a complex state-administrative and socio-economic formation, which is represented by integrative interaction of subsystems of such mechanism (legal, resource, motivational and information-communicative). intellectual capital of the civil service of Ukraine with a purposeful nature in terms of influencing its effectiveness.*

**Key words:** intellectual capital; organizational and economic mechanism; civil service; management; state policy; innovative development.

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

**Постановка проблеми.** 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. 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.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Пошук напрямів та заходів щодо розвитку інтелектуального капіталу 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 державної служби України.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є обґрунтування науково-прикладних засад формування та реалізації організаційно-економічного механізму розвитку інтелектуального капіталу державної служби України.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Нові вимоги до організації державного управління висувають чіткі вимоги до державної служби та її основного ресурсу – державно-управлінських кадрів, спроможних працювати на досягнення позитивних результатів, імплементувати європейські стандарти державного управління і формувати державну політику в умовах трансформаційних змін. У зв'язку із цим для України актуальними стають нові стратегічні завдання, які представляють реальні зміни в сучасній системі державного управління, насамперед: становлення умов для стійкого

професійного розвитку інтелектуального капіталу, забезпечення лідерства в державній службі, розробка системи безперервної професійної освіти для фахівців у сфері державного управління тощо [1-2].

Реалізація завдання у напрямку ефективного формування прозорої, відкритої й адаптивної до змін державної служби України, яка спроможна генерувати та реалізовувати більш цілісну державну політику, орієнтовану на сталий суспільний розвиток й адекватне реагування на ендогенні й екзогенні фактори, потребує формування моделі комплексного організаційно-економічного механізму розвитку інтелектуального капіталу державної служби України.

Саму модель комплексного механізму розвитку інтелектуального капіталу державної служби України ми розглядаємо як цілісну систему, в якій представлено особливості управління розвитком інтелектуального капіталу державної служби України, що опосередковуються відповідними механізмами розвитку, а також сформовано взаємозв'язок між усіма суб'єктами механізму розвитку інтелектуального капіталу державної служби України.

Відповідно комплексний механізм розвитку інтелектуального капіталу державної служби України – це складне державно-управлінське й соціально-економічне формування, яке представлене інтегративною взаємодією підсистем такого механізму (правового, ресурсного, мотиваційного й інформаційно-комунікативного), які уможливають реалізацію відповідних функцій розвитку інтелектуального капіталу державної служби України з цільовизначальним характером щодо впливу на його результативність. У свою чергу комплексний механізм розвитку інтелектуального капіталу державної служби України повинен ґрунтуватися на максимальній зацікавленості й залученості фахівців до такого процесу шляхом актуалізації різних видів потенціалу: фізіологічного, морально-психологічного,

трудового, інтелектуального, освітнього, творчого, комунікативного та лідерського.

Комплексний механізм розвитку інтелектуального капіталу державної служби України має бути сформований так, щоб його функціонування своєчасно забезпечувало зміцнення цілісності функціонування модернізованої державної служби, сприяло ефективному виконанню його основних функцій, а також не суперечило б алгоритму прийняття і реалізації управлінських рішень, забезпечуючи цим самим реалізацію інтересів відповідних об'єктів і суб'єктів розвитку інтелектуального капіталу державної служби України [3-4].

Характерні властивості комплексного організаційно-економічного механізму розвитку інтелектуального капіталу державної служби України формуються на основі взаємозв'язків та взаємодій між собою у сфері державної служби, представлених базових підсистем механізму. Серед таких характерних властивостей варто відзначити такі:

- незалежність і системність підсистем організаційно-економічного механізму розвитку інтелектуального капіталу державної служби України (правового, ресурсного, мотиваційного та інформаційно-комунікативного);
- реалізація у рамках кожної із підсистем організаційно-економічного механізму розвитку інтелектуального капіталу державної служби України своєї специфічної функції;
- специфічний склад суб'єктів, на які безпосередньо покладено обов'язок щодо реалізації функції розвитку інтелектуального капіталу державної служби України;
- взаємозв'язок суб'єктів, які реалізують функції розвитку організаційно-економічного механізму розвитку інтелектуального капіталу державної служби України, між собою єдиними цілями й засадами діяльності;
- задіяння для реалізації виокремлених підсистем організаційно-економічного механізму розвитку інтелектуального капіталу державної

служби України різних інструментів й методів державного регулювання;

– плановість розвитку інтелектуального капіталу державної служби України тощо [5-6].

У свою чергу комплексний організаційно-економічний механізм розвитку інтелектуального капіталу державної служби України має функціонувати як єдина система взаємодії правових, економічних, управлінських та соціально-психологічних й інших норм, принципів, методів, відповідних їм інструментів й важелів, які формують умови і порядок розвитку спроможностей і можливостей відповідних фахівців (забезпечення стимулювання до самовдосконалення й самореалізації) у напрямку реалізації професійних завдань та реалізації функцій держави (рис.1).

У відповідності із реалізацією синергетичного та системного підходів доведено, що правова, ресурсна, мотиваційна та інформаційно-комунікативна підсистема у контексті впровадження комплексного організаційно-економічного механізму розвитку інтелектуального капіталу державної служби України детермінуються:

1) мета, завдання, функції, об'єкти та суб'єкти, які репрезентують кількісно-якісні зрушення у складі організаційно-економічного механізму розвитку інтелектуального капіталу державної служби України;

2) система базових принципів розвитку інтелектуального капіталу державної служби України;

3) форми, методи, інструменти, важелі відповідно до визнаних загальноконкурентних стратегій розвитку інтелектуального капіталу державної служби України [7].

Виходячи із вищевикладеного, обґрунтовано більш детально складові моделі комплексного організаційно-економічного механізму розвитку інтелектуального капіталу державної служби України.

Метою організаційно-економічного механізму розвитку інтелектуального капіталу державної служби України є реалізація функцій розвитку інтелектуального капіталу державної служби з цільовизначальним характером впливу результативності державного управління. У свою чергу головна мета такого механізму визначає його завдання й принципи, що інтерпретують об'єктивні тенденції, соціально-економічні закони, відповідні рекомендації теорії управління у державній службі.

Завдання є важливим елементом представленої моделі організаційно-економічного механізму розвитку інтелектуального капіталу державної служби України, адже правильне формування завдань для державної політики щодо управління розвитком інтелектуального капіталу державної служби України забезпечуватиме результативність її функціонування, взаємозв'язок визначених підсистем та дієвість системи державного управління.

Ідентифіковано сукупність завдань щодо функціонування комплексного організаційно-економічного механізму розвитку інтелектуального капіталу державної служби України, вирішення яких має забезпечити вирішення проблем щодо якісного формування й ефективного використання інтелектуального капіталу державної служби України на основі комплексного управління всіма його складовими компонентами.

Проведені дослідження організаційно-економічного механізму розвитку інтелектуального капіталу державної служби України дозволяють ідентифікувати такі ключові функції: аналітико-діагностична; оцінювання персоналу; навчально-виховна й стимулююча (самопізнання, самовдосконалення); соціалізація державної служби; інформаційно-комунікативна.



ЕКЗОГЕННІ ФАКТОРИ

ЕНДОГЕННІ ФАКТОРИ

**Рис. 1. Теоретична конструкція організаційно-економічного механізму розвитку інтелектуального капіталу державної служби України\***

\*Джерело: розроблено авторами

Основними із таких завдань є:

- прогнозування потреб у задіяння висококваліфікованих працівниках відповідно до діючої стратегії розвитку державної служби;

- сприяння раціоналізації структури персоналу для державної служби;

- значне нарощення освітньо-кваліфікаційного потенціалу серед державних службовців, формування умов для їх якісної освіти, самоосвіти, здобуття знань й підвищення кваліфікації за період їх трудової діяльності на засадах програмно-цільової організації, значного підвищення якості професійної підготовки й перепідготовки у відповідності до потреб ринку;

- сталий і якісний моніторинг вітчизняної системи управління розвитком інтелектуального капіталу державної служби України;

- функціонування і розвиток системи підготовки, підвищення кваліфікації персоналу для державної служби;

- нарощення інституційної спроможності, результативності функціонування державної служби;

- сприяння забезпечення лідерства у сфері державної служби і сприяння посиленню інноваційно-інвестиційних процесів у суспільстві;

- імплементація прозорої моделі оплати праці й уніфікація порядку визначення розмірів посадових окладів у відповідності до юрисдикції відповідного державного органу;

- підвищення ефективності соціального захисту для персоналу;

- забезпечення посилення соціального діалогу у рамках реалізації державної кадрової політики з метою розвитку інтелектуального капіталу державної служби України та підвищення рівня суспільної довіри до діяльності державної служби;

- налагодження міжнародного співробітництва з метою розвитку інтелектуального капіталу державної служби України й інші [6-8].

Враховуючи представлені завдання, потребують визначення функції

комплексного організаційно-економічного механізму розвитку інтелектуального капіталу державної служби України, на реалізацію яких і спрямовано розробку такого механізму.

Функції організаційно-економічного механізму розвитку інтелектуального капіталу державної служби України – це самостійні і якісно однорідні складові, об'єднані між собою єдиною ціллю, особливостями її реалізації, на основі яких реалізуються мета і завдання такого механізму (дотримання алгоритму: мета ↔ завдання для виконання ↔ функція).

Інтерпретуючи суб'єктно-об'єктний аспект організаційно-економічного механізму розвитку інтелектуального капіталу державної служби України зауважимо, що об'єктом управління у такому випадку є спроможність та можливість для персоналу, однак не в його індивідуально-особистісному прояві, а в комплексному, який сформувався в цілісну систему можливостей.

Як суб'єкти управління у контексті функціонування організаційно-економічного механізму розвитку інтелектуального капіталу державної служби України постають керівники та фахівці служб управління персоналом, керівники всіх рівнів державного управління.

У свою чергу, формування та функціонування організаційно-економічного механізму розвитку інтелектуального капіталу державної служби України має ґрунтуватися на системі принципів, що розглядаються як певні вихідні положення, конкретні правила, що покладені в основу управління інтелектуальним капіталом державної служби України. На нашу думку, принципи функціонування такого механізму варто представити у такому вигляді:

1) принципи функціонування державної служби в Україні [198, ст. 4]: законності; професіоналізму; верховенства права; патріотизму; доброчесності; ефективності; забезпечення рівного

доступу до державної служби; політичної неупередженості; прозорості; стабільності;

2) базові принципи управління інтелектуальним капіталом в рамках представленої системи: відбору та розстановки кадрів; ефективність найму, справедливість розподілу навантаження, оплати праці; стимулювання праці й підвищення кваліфікованого рівня працівників; можливість реального професійного зростання, рівня кваліфікації, особистих інтересів, потреб й можливостей для співробітників організації тощо;

3) спеціалізовані принципи управління розвитком інтелектуального капіталу державної служби на засадах системно-синергетичного підходу: неадитивності; емерджентності; адаптивності; мультиплікативності.

У свою чергу, особливістю комплексного організаційно-економічного механізму розвитку інтелектуального капіталу державної служби України є відсутність принципу взаємозамінюваності, який передбачає, що будь-яка підсистема механізму (правова, ресурсна, мотиваційна, інформаційно-комунікативна, інституційна) є важливою і не може бути замінена на іншу або ліквідована. У процесі використання однієї із підсистем організаційно-економічного механізму розвитку інтелектуального капіталу державної служби України обов'язково передбачається одночасний вплив на всі інші.

**Висновки.** Розроблено та обґрунтовано модель комплексного організаційно-економічного механізму розвитку інтелектуального капіталу державної служби України як цілісної системи, в якій представлено особливості управління розвитком інтелектуального капіталу державної служби, а також сформовано дієвий взаємозв'язок між усіма суб'єктами управління. Визначено, що комплексний організаційно-економічний механізму розвитку інтелектуального капіталу державної служби України це складне державно-управлінське й соціально-економічне формування, яке представлено

інтегративною взаємодією підсистем такого механізму (правового, ресурсного, мотиваційного й інформаційно-комунікативного), які уможливають реалізацію відповідних функцій розвитку інтелектуального капіталу державної служби України з цілевизначальним характером щодо впливу на його результативність.

У відповідності із реалізацією синергетичного та системного підходів доведено, що правова, ресурсна, мотиваційна та інформаційно-комунікативна підсистема у контексті впровадження комплексного організаційно-економічного механізму розвитку інтелектуального капіталу державної служби України детермінуються:

1) мета, завдання, функції, об'єкти та суб'єкти, які репрезентують кількісно-якісні зрушення у складі організаційно-економічного механізму розвитку інтелектуального капіталу державної служби України;

2) система базових принципів розвитку інтелектуального капіталу державної служби України;

3) форми, методи, інструменти, важелі відповідно до визнаних загальноконкурентних стратегій розвитку інтелектуального капіталу державної служби України.

Вважаємо, що послідовність реалізації комплексного організаційно-економічного механізму розвитку інтелектуального капіталу державної служби України, який розроблено із використанням головних результатів проведеного дослідження, не лише сприятиме становленню професійної, престижної, політично нейтральної та відповідальної державної служби, діяльність якої націлена на досягнення позитивних результатів, також у довгостроковій перспективі сприятиме підвищенню конкурентних позицій України у міжнародних рейтингах.

#### *Література:*

1. 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).

2. 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).

3. 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.

4. 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>.

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. Marutian, R. (2012), "Intellectual resources of public administration in the system of state power", *Zbirnyk naukovykh prats' Natsional'noi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezidentovi 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).

2. Bilous, I.M. (2016), "Protection of intellectual property rights: Ukrainian and foreign experience", *Visnyk Mariupol's'koho derzhavnoho universytetu. Seriya: Pravo*, vol. 11, pp. 20-27, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vmdu\\_pr\\_2016\\_11\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vmdu_pr_2016_11_4).

3. 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.

4. 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>.

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 Dr. ek. Science dissertation, economics and business management (by type of economic activity), 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 15.12.2020 р.**

## **Розділ 6. Менеджмент та маркетинг**

**УДК 658**

**DOI: 10.31732/2663-2209-2020-60-106-114**

### **КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ: КОРОТКИЙ ОГЛЯД ОСНОВНИХ ПОЛОЖЕНЬ**

**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>

### **CORPORATE GOVERNANCE AN OVERVIEW : SOME ESSENTIALS**

**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.** На сьогодні в Україні більшу частину приватного сектору економіки складають підприємства, які в результаті приватизації набули форми акціонерних товариств. Акціонерні товариства поступово проходять перший період адаптації до нових економічних умов, визначають основні напрямки свого розвитку, формують працездатні колективи та активізують пошук фінансових ресурсів для здійснення своїх стратегічних планів. Окремі економічні складнощі сучасного періоду, такі як криза неплатежів, дефіцит бюджету, інфляція, тільки підвищують інтерес до більш дешевого, в порівнянні з банківськими кредитами, ринку акціонерного капіталу. При цьому запровадження ефективної системи корпоративного управління має в цілому вирішальне значення для розвитку промислового та фінансового секторів економіки України. Оскільки між учасниками корпоративних відносин дуже часто виникають конфлікти, важливо чітко знати права і обов'язки всіх зацікавлених сторін. Навіть якщо конфлікту не існує, обізнаність в питаннях корпоративного управління не лише не завдасть, але й буде, напевно, дуже корисною. Корпоративне управління створює правове поле для визначення прав і відповідальності різних сторін корпорації. Розуміння питань корпоративного управління дозволяє кожній із сторін планувати і здійснювати свою стратегію та оцінювати поведінку інших сторін. Стаття присвячена детальному вивченню концепції корпоративного управління для коротшого та простішого визначення та пояснення корпоративного управління для студентів бізнесу, викладачів, менеджерів шляхом аналізу деяких найважливіших наукових досліджень, огляду екологічних, етичних катастроф та фінансових криз визначити, що найважливіше в тому, як корпоративне управління може підтримати управління розвитком, і що потрібно для того, щоб виконати роботу з впровадження передової практики. Література в цілому показала, що належне управління, яке гарне корпоративне управління приносить користь фірмам та підтримує управління завдяки більшому доступу до фінансування, меншій вартості капіталу, кращій роботі фірми та більш сприятливому ставленню до всіх зацікавлених сторін, також, численні дослідження сходяться на думці, що наявні дані про прямий зв'язок між невдачею в управлінні або слабкістю практики управління та фінансовими кризами, соціальними результатами, включаючи бідність та екологічні показники.

**Ключові слова:** корпоративне управління; розвиток; соціальна відповідальність; провал управління.  
Формули: 0; рис.: 0; табл.: 1, бібл.: 15.

**Annotation.** Today in Ukraine most of the private sector of the economy are enterprises that have acquired the form of joint stock companies as a result of privatization. Joint-stock companies are gradually undergoing the first period of adaptation to new economic conditions, determining the main directions of their development, forming able-bodied teams and intensifying the search for financial resources to implement their strategic plans. Some economic difficulties of the modern period, such as the crisis of defaults, budget deficits, inflation, only increase interest in a cheaper, compared to bank loans, equity market. At the same time, the introduction of an effective system of corporate governance is generally crucial for the development of the industrial and financial sectors of Ukraine's economy. Because conflicts between corporate parties are common, it is important to know clearly the rights and responsibilities of all stakeholders. Even if there is no conflict, awareness of corporate governance will not only not hurt, but will probably be very useful. Corporate governance creates a legal framework for determining the rights and responsibilities of various parties to the corporation. Understanding corporate governance allows each party to plan

*and implement its strategy and evaluate the behavior of other parties. This paper reviews in generally the concept of Corporate governance For a shorter And easier definition and explanation to Corporate Governance for business students, teachers, managers, by analyses some of the most important of academic studies, review the environmental, ethical disasters and financial crises, to determine what matters most in how corporate governance can support management to development, and what is needed to get the job done to implementing good practices. The literature have showed generally that good governance that good corporate governance benefit firms and support management through greater access to financing, lower cost of capital, better firm performance, and more favorable treatment of all stakeholders. also, Numerous studies agree that evidence is available on the direct relation between Failure in governance or the weakness of governance practices and financial crises, social outcomes including poverty and environmental performance.*

**Key words:** corporate governance; development; social responsibility; governance failure.

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

**Introduction.** Two decades ago, the term corporate governance meant little to all but a handful of scholars and shareholders. Today, it is a mainstream concern — a staple of discussion in corporate boardrooms, academic roundtables, and policy think tanks worldwide. Several events are responsible for the heightened interest in corporate governance. During the wave of financial crises in 1998 in Russia, Asia, and Brazil, the behavior of the corporate sector affected entire economies, and deficiencies in corporate governance endangered the stability of the global financial system. Just three years later, confidence in the corporate sector was sapped by corporate governance scandals in the United States and Europe that triggered some of the largest insolvencies in history. And, the most recent financial crisis has seen its share of corporate governance failures in financial institutions and corporations, leading to serious harm to the global economy, among other systemic consequences. In the aftermath of these events, economists, the corporate sector, and policymakers worldwide recognize the potential economic, and long-term consequences of weak corporate governance systems.

however, The crises are manifestations of several structural factors and underscore why corporate governance has become even more central importance for economic development and society welfare [1-3].

With the size of firms increasing and the role of financial intermediaries and institutional investors growing, And the difficulty in obtaining capital, with investment choices have multiplied with the opening up of financial markets and increased competition, enhancing the need for good corporate governance.

**Literature review.** Significant scientific achievements in modern theory and practice of quality assessment corporate governance consider the work of foreign scholars V. Andronov, J. Barlow, I. Belikov, M. Gibson, T. Griffin, D. Crichton-Miller, D. Laker, R. Lynch, S. Miles, P. Warman and etc. and domestic specialists O. Anisimova, V. Bokovets, O. Vakulchyk, O. Hudz, L. Dovhan, N. Karachyna, I. Lebid, T. Momot, O. Moroz, H. Obelnytska, V. Nusinov, V. Pastukhova, A. Pogrebnyak, L. Savchuk, T. Khalimon, A. Cherpak etc. Despite the existence of a large number of methods for assessing the quality of corporate management, development of more effective methodological approaches adapted to modern management practice does not lose its general relevance no, seeking discussion among scholars.

**Aims.** The aim of this research can be summarized in answering the following main question : is corporate governance indispensable? and from it to present and explain the concept of corporate governance and its importance in supporting companies and avoiding crisis, financial and ethical.

**Results.** 1. *What is Corporate Governance, and Why is it Receiving More Attention?*

*What is corporate governance?*

Corporate governance is a relatively recent concept [4, 5]. Over the past decade, the concept has evolved to address the rise of corporate social responsibility (CSR) and the more active participation of both shareholders and stakeholders in corporate decision making. As a result, definitions of corporate governance vary widely.

Two categories prevail. The first focuses on behavioral patterns, means the actual behavior of corporations, It is related

performance, efficiency, growth, financial structure and treatment of shareholders and other stakeholders. The second concerns itself with the normative framework that based to the rules under which firms operate, with the rules coming from such sources as the legal system, financial markets, and labor markets. Both definitions include CSR and sustainability concepts.

The first definition is seems the more logical choice. It considers such matters as how boards of directors operate, the relationship between labor policies and firm performance, and the roles of multiple shareholders and stakeholders. the second definition is related Investigation about how differences in the normative framework (the rules under which firms operate) affect the behavioral patterns of firms, investors, and others.

These definitions can be expanded to define corporate governance as being concerned with the resolution of collective action problems among dispersed investors and the reconciliation of conflicts of interest between various corporate claimholders. A somewhat broader definition would characterize corporate governance as a set of mechanisms through which firms operate when ownership is separated from management. This is close to the definition used by Sir Adrian Cadbury, head of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance in the United Kingdom: “Corporate governance is the system by which companies are directed and controlled” [6].

Corresponding to this broad definition, the objective of a good corporate governance framework would be to maximize firms’ contributions to the overall economy — including all stakeholders. Under this definition, corporate governance would include the relationship between shareholders, creditors, and corporations; between financial markets, institutions, and corporations; and between employees and corporations. Corporate governance would also encompass the issue of corporate social responsibility, including such aspects as the firm’s dealings affecting culture and the environment and the

sustainability of firms’ operations. Looking over the past decade, we see increased emphasis on CSR [7].

*2. Why has corporate governance received more attention lately?*

One reason is the proliferation of crises over the past few decades, with the recent, ongoing financial crisis being another impetus to the realization that corporate governance affects overall economic well-being. The recent financial crisis has been a particularly severe wake-up call, because it has adversely affected employment, consumer spending, pensions, the finances of national and local governments worldwide, and the global economy. Weaknesses in corporate governance structures within companies and banks were cited as reasons for excessive risk taking, skewed incentive compensation for senior managers, and the predominance of a board culture that values short-term gains over sustained, long-term performance.

However, these crises are manifestations of several structural reasons why corporate governance has become more important for economic development and a more significant policy issue in many countries.

After the recent big corporate scandals, corporate governance has become central to most companies. It is understandable that investors’ protection has become a much more important issue for all financial markets after the tremendous, high profile firm failures and scandals. Investors are demanding that companies implement rigorous corporate governance principles in order to achieve better returns on their investment and to reduce agency costs. Most of the times investors are ready to pay more for companies to have good governance standards. Similarly a company’s corporate governance report is one of the main tools for investor’ decisions. Because of these reasons companies cannot ignore the pressure for good governance from shareholders, potential investors and other markets actors.

At the same time banking credit risk measurement regulations are requiring new rules for a company’s credit evaluations. New international bank capital adequacy assessment methods (Basel II) necessitate that

credit evaluation rules are elaborately concerned with operational risk which covers Among other things, corporate governance principles [8].

In this respect corporate governance will be one of the most important indicators for measuring risk. Another issue is related to firm credibility and risk. If the firm needs a high rating score then it will have to be pay attention for corporate governance rules also. Credit rating agencies analyse corporate governance practices along with other corporate indicators. Even though corporate governance principles have always been important for getting good rating scores for large companies, they are also becoming much more important for investors, potential investors, creditors and governments. Because of all of these factors, corporate governance receives high priority on the agenda of policymakers, financial institutions, investors, companies and academics.

*therefore, the importance of corporate governance is reflected in the following points:*

- Maximizing the Leadership Position of management.
- Maintaining Long-term Business Perspective.
- Achieving Business Objectives.
- Better Access to Capital.
- Improving Relations with Shareholders.
- Strengthening Public Relations and Communication with Stakeholders.
- Promotion of foreign investment.

### *3. Corporate governance principles*

Since corporate governance can be highly influential for firm performance, firms must know what are the corporate governance principles and how it will improve strategy to apply these principles. In practice there are four principles of good corporate governance, which are :

- (1) transparency.
- (2) accountability.
- (3) responsibility.
- (4) fairness.

All these principles are related with the firm's corporate social responsibility. Corporate governance principles therefore are

important for a firm but the real issue is concerned with what corporate governance actually is. Management can be interpreted as managing a firm for the purpose of creating and maintaining value for shareholders. Corporate governance procedures determine every aspect of the role for management of the firm and try to keep in balance and to develop control mechanisms in order to increase both shareholder value and the satisfaction of other stakeholders. In other words, corporate governance is concerned with creating a balance between the economic and social goals of a company including such aspects as the efficient use of resources, accountability in the use of its power, and the behaviour of the corporation in its social environment.

### *4. What Does Corporate Governance Do?*

Corporate governance is about making business work better while abiding by the rules. The most basic function of corporate governance is to see that a business strategy is made effective by the company's executives and workers, Good management is, of course, critical for the operation of a company. But managers need direction in order to prioritise operations and to allocate funds.

It is the board of directors that is the principal agent for corporate governance , The board is given a mission by shareholders, translates that mission into specific elements of strategy, and then provides direction for management, which makes it all happen. *When the board does all this, it takes into account two factors :*

a) Strategy must be inflected by compliance – in other words, the board relies on good corporate governance to make sure it plays by the rules.

b) The board evaluates the risks involved in strategy implementation, sets the company's risk appetite and then uses the tools of corporate governance, like the audit committee and internal controls, to make sure that no dangerous risks are left unmanaged.

Ganesan [9] suggests five key contributions of good corporate governance to a corporation :

- 1) creation and enhancement of a corporation's competitive advantage.

2) providing protection to shareholders' interest.

3) affecting the valuation of an enterprise.

4) enabling a corporation to perform efficiently and preventing fraud.

5) ensuring compliance with laws and regulations. Irrespective of the corporate objective, effective governance ensures that boards and managers are accountable for all decisions relating to the desired objective. Effective corporate governance will encourage efficient use of scarce resources for the production of goods and services most in demand, and consequently maximize stakeholders' wealth.

McKinsey [10] says, Good corporate governance should allow management to act in the best interest of the corporation, and contribute to business prosperity through transparency and accountability. From the firm's perspective, the relevance of corporate governance seems to increase shareholders' wealth through better stock selections .

*The Harvard Law Forum writes: "The UK Corporate Governance Code exists because companies do not exist in isolation. Successful and sustainable businesses underpin our economy and society by providing employment and creating prosperity. To succeed in the long-term, directors and the companies they lead need to build and maintain successful relationships with a wide range of stakeholders. These relationships will be successful and enduring if they are based on respect, trust and mutual benefit. Accordingly, a company's culture should promote integrity and openness, value diversity and be responsive to the views of shareholders and wider stakeholders."*

*5. How Does Corporate Governance Matter for Growth and Development?*

The literature has identified several channels through which corporate governance affects growth and development:

- Increased access to external financing by firms can lead, in turn, to larger investment, higher growth, and greater employment creation.

- Lowering of the cost of capital and associated higher firm valuation makes more

investments attractive to investors, also leading to growth and more employment.

- Better operational performance through better allocation of resources and better management creates wealth more generally.

- Good corporate governance can be associated with a reduced risk of financial crises, which is particularly important given that financial crises can have large economic and social costs.

- Good corporate governance can mean generally better relationships with all stakeholders, which helps improve social and labor relationships, helps address such issues as environmental protection, and can help further reduce poverty and inequality [11].

*All these channels matter for growth, employment, poverty alleviation, and well-being more generally. Empirical evidence using various techniques has documented these relationships at the level of the country, the sector, and the individual firm and from investor perspectives.*

*6. Corporate governance is the "back door" of social responsibility*

Although the concern of those in charge of corporate governance is maximizing profit, multiplying wealth, and in some cases, monitoring the company and working to improve its performance, there is another dimension, which is that social responsibility is one of the imperatives imposed by the principle of corporate governance.

In order for the company to survive, achieve success, and maximize profit and these are all requirements of corporate governance - it must take into account the requirements of social responsibility [12].

Moreover, it can be said that governance is one of the back doors of corporate social responsibility, and the principles of the latter are adopted from a purely pragmatic utility standpoint. The goal here is not to serve the community, nor is it to advance the means of its development, but rather to take these principles into account only for the benefit of the company.

What we should say in this regard is that corporate governance and social responsibility go in two parallel lines, but they only meet at that point in which the

interest of the company and its shareholders is achieved [13].

This is a matter that benefits the society in which you work, even if this is done in an indirect and unintended manner in the first place, but imposing a system of control over the company and controlling its levels of performance may have a good effect, which is what made us say that governance Institutions are the back door to social responsibility.

#### 7. What is corporate governance failure?

Corporate governance is a set of rules, practices, and processes used to direct and control a business and is essential to its sustainability and success. When the set of rules and processes which form the governance mechanism of a firm are

ineffective or fail, it can have disastrous consequences for a business. While it's unlikely to happen overnight, there are several warning signs businesses should look out for to avoid eventual disaster, some of these include :

- Failing to meet standard board requirements as set out by the FRC, such as a lack of board committees or non-executive directors.
- Under qualified board members that lack the required skills needed to perform their role effectively.
- Internal management painting a false image of success to the board, such as financial gains or losses [14]

Table 1

Corpirative governance failure (Some cases)

| № | Company name    | Country     | Observable causes of Failure   |
|---|-----------------|-------------|--|
| 1 | Enron           | USA         | Inflated earnings  |
| 2 | WorldCom        | USA         | Expenses booked as capital expenditure   |
| 3 | Tyco            | USA         | Looting by CEO, improper share deals   |
| 4 | Global Crossing | USA         | Inflated corporate profits to defraud investors  |
| 5 | Royal Ahold     | Natherlands | Earning overstated   |
| 6 | Parmalat        | Italy       | False transaction recorded   |
| 7 | Wal-Mart        | USA         | Weaknesses in internal controls have led to government investigations and class action lawsuits by employees |
| 8 | Xerox           | USA         | Accelerated revenue recognition  |

Source: "Reason for Corporate Governance failures", by shruti Mehta & Rachna Srivastvaar)

*To shed some light on how corporate governance failure can lead to disaster, we've taken a closer look at some organisations who've practiced improper corporate governance or When Corporate Governance is Ignored, and the lessons to be learned from their mistakes.*

#### 8. When Corporate Governance is Ignored

*"An ordinary day ended as the biggest manmade ecological disaster in history," says one of the taglines.*

Katie Allen, the Guardian's economics reporter says, Everyone loses out when corporate governance falls by the wayside.

Bad things happen when corporate governance is ignored, this is according to Christo Botes, executive director at Business Partners Limited, a specialist risk finance company for formal SMEs, who says that

many entrepreneurs have the perception that corporate governance is unnecessary and costly, instead of thinking of the system as a guideline that will add structure to a business and assist the entrepreneur in steering the business in the right direction for growth.

Botes says that often a business grows beyond the entrepreneur's control, and often it is during this stage that mistakes creep in and losses accrue on projects, simply because the correct planning, coordination and governance methods were not used. "As a business grows more structure is needed, and eventually it is necessary for the entrepreneur to adapt and implement an organised structure within the business."

Many of these disasters and scandals involved criminal negligence or fraud by the directors responsible. These incidents occurred largely because directors and/or

senior managers were able to act: With too much freedom, Without reference to an appropriate transparent, firm, formal code of governance, and In ways that were hidden from scrutiny, especially from shareholders [15].

#### *9. Corporate Governance Scandals and Disasters Examples*

Below are some notable examples of corporate scandals and disasters in the late 1900s and early 2000s, which helped raise concern and pressure for improved Corporate Governance. These examples contain various degrees of wilful and reckless disregard for the proper governance of a corporation. Collectively these events and others besides, have dramatically increased awareness and pressure toward Corporate Governance among the general public, media, governments and regulatory authorities.

- Sports Direct company, In 2016, a detailed report was released by the Business, Innovation and Skills Committee (ISC) which highlighted the poor working conditions at the warehouses of retailer Sports Direct. Its CEO and majority shareholder, Mike Ashley was ruthlessly criticised in the report for not inspecting his warehouses regularly enough and having 'extremely disturbing' working conditions for his staff.

In the report, the company was accused of several failings, including paying its staff less than minimum wage and punishing employees for taking water breaks or time off for illness. In a particularly harrowing account, one worker allegedly gave birth in a toilet because she was too afraid to miss her shift.

It was claimed that some employees on zero-hour contracts were also forced to work unpaid overtime or risk being denied more hours in the future. There were even allegations of permanent contracts being offered in exchange for sexual favours.

The report concluded that the retailer should carry out a wide-reaching independent review of the entire corporate governance practices at the company. It called for Sports Direct to review its board oversight and effectiveness and associated due diligence.

- Volkswagen : In September 2015, a paper dubbed the "diesel dupe" was released by the EPA (Environmental Protection Agency). The paper exposed that many models of Volkswagen cars, which were being sold in the United States, had a 'defeat device' installed which could detect when they were being tested. This device could change a car's performance to improve its emissions results when being tested. Following the release of the EPA report, the German car giant has admitted to cheating on its emissions tests in the US.

Volkswagen had a heavy price to pay in damages as a result of the scandal, notably a staggering \$18 billion fine from the EPA. Its share value dropped by 30 percent after the news broke, wiping out over \$26 billion in shareholder value.

- Credit and Commerce International Bank collapse, with over 400 branches, and assets exceeding \$20bn, making it the 7th largest private bank in the world. Following regulatory concerns and investigations was found to be established fraudulently, trading illegally on a vast scale, including money-laundering.

- Guinness Scandal - A share-price manipulation fraud of the late 1980s, related to the acquisition by Guinness plc of United Distillers plc drinks company, in which the Guinness plc CEO Ernest Saunders and three others were convicted and (three of the four) imprisoned for secretly and illegally inflating the value of Guinness shares to help secure the acquisition.

- Enron - The US energy company became in 2001 the world's biggest bankruptcy (supposed assets of \$63bn), due to the fraudulent accounting of chairman and a few directors, and negligence of auditors Arthur Andersen (then one of the world's major five accounting corporations), which also folded as a consequence of the scandal.

- BP Deepwater Horizon Disaster - This was the biggest-in-history 87-day 5million-barrel oil spill following the Deepwater Horizon oil rig explosion, sinking, and worker fatalities, in the Mexican Gulf in 2010. Corporate failures in the disaster itself and the aftermath were utterly



catastrophic - for the local eco-system and economy, and for BP, especially in the US.

- Mirror Group Pensions Scandal - Founder Robert Maxwell's death from drowning in 1991 exposed his theft of £100s of millions from his corporation's pension funds, leading to the bankruptcy of the UK Mirror Group company.

- Bhopal Disaster - A gas leak at US Union Carbide's joint-venture Indian plant in 1984 killed thousands of people immediately, and many thousands more subsequently, producing fines of hundreds of millions for the plant's US and Indian owners.

- Barings Bank Collapse - the oldest UK merchant bank collapsed in 1995 after its unchecked maverick trader Nick Leeson lost £827m in progressively disastrous secret trading at Baring's Singapore office. Leeson went to jail in Singapore. The bank's directors escaped despite official inquiry condemnation for complete lack of the most basic levels of governance.

- Polly Peck Collapse in 1990 in Britain with debts of £1.3bn amid claims of gross mismanagement and fraud.

**Conclusions.** Corporate governance is a set of process, rules and regulations that give effect on the way business is run and operated. In a simple word, corporate governance is how managers run business in an efficient and effective manner. Corporate governance is a function of governing a corporation. Good Corporate governance promotes fairness, openness, and transparency in its responsibilities to stakeholders Good corporate governance practices facilitates economic efficiency by focusing on value-enhancing activities and aids efficient allocation of scarce resources. This is achieved when firms efficiently employ their assets, attract low cost capital, meet societal expectations and improve overall performance. The concept of Corporate Governance grew in response to increasingly serious corporate scandals of the late 1900s and remains strongly concerned with these areas of corporate risk. however, the ideas surrounding it are becoming more widely applicable and useful, for small organisations as well as the very biggest.

Everywhere that people organise themselves into structures, and especially where these structures have mixed obligations to owners, staff, customers and so Corporate Governance as a concept is highly relevant.

Corporate Governance also offers a very interesting perspective to consider human characteristics of leadership, authority, wealth creation and accumulation, greed, risk, responsibility, ethics and how these tendencies reconcile with the needs of society, environment, quality of life and economic health.

Effective corporate governance will mitigate corruption in business dealings. Poor corporate governance becomes the premise to breed corrupt practices in business and political circles. Good corporate governance facilitates early identification and elimination of such practices, thereby providing a more conducive cost effective environment for foreign and domestic investments.

It is a truly global concept and when businesses and organisations become established on the moon and on the planets of other solar systems, Corporate Governance will be truly universal too.

#### **References:**

1. Cadbury Committee (1992), *The report of the committee on the financial aspects of corporate governance*, London, retrieved from: <http://www.ecgi.org/codes/documents/cadbury.pdf>.
2. Lynn S. (2019), Paine and Suraj Srinivasan, 2019, *A Guide to the Big Ideas and Debates in Corporate Governance*, retrieved from: <https://hbr.org/2019/10/a-guide-to-the-big-ideas-and-debates-in-corporate-governance>.
3. Shleifer, Andrei and Robert, W. Vishny (1997), *A survey of corporate governance*, retrieved from : <https://scholar.harvard.edu/shleifer/publications/survey-corporate-governance>.
4. Djankov, Simeon, Florencio Lopez-de-Silanes, Rafael La Porta, and Andrei Shleifer (2008), "The law and economics of self-dealing", *Journal of Financial Economics*, retrieved from : <https://scholar.harvard.edu/shleifer/publications/law-and-economics-self-dealing>.
5. Joseph, A. McCahery and Erik, P.M. Vermeulen (2014), *Six Components of Corporate Governance That Cannot Be Ignored*, retrieved from : <https://www.degruyter.com/view/journals/ecfr/11/2/article-p160.xml>.

6. Chapple, W. and Moon, J. (2005), “Corporate social responsibility (CSR) in Asia: A seven-country study of CSR web site reporting”, *Business & Society*.

7. Alwani, Mohammed (2019), Corporate Social Responsibility. Mutual Benefit, *Entrepreneurs magazine*, retrieved from : <https://www.rowadalaamal.com>.

8. Stephenson, Hayley (2019), Businesses behaving badly, Corporate Governance Failures, retrieved from : <https://intouchnetworks.com/en-gb/blog/corporate-governance-failures>.

9. Ganesan, (2003). Internal audit and corporate governance. *Accountants Today*, retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/330037491\\_Corporate\\_Governance\\_and\\_Sustainability\\_Reporting\\_PracticesThe\\_Moderating\\_Role\\_of\\_Internal\\_Audit\\_Function](https://www.researchgate.net/publication/330037491_Corporate_Governance_and_Sustainability_Reporting_PracticesThe_Moderating_Role_of_Internal_Audit_Function).

10. McKinsey (2002), Corporate governance is at the heart of investment decisions. *Global investor opinion survey: key findings*, July 2002, retrieved from : [www.mckinsey.com/governance](http://www.mckinsey.com/governance).

11. Shahid, A. and Shahira, F. (2003), Does ownership structure affect firm value? *Evidence from*

*the Egyptian Stock Market*, retrieved from : <http://ssrn.com/abstract=378580>.

12. Muhammad, Mustafa Soliman (2011), Corporate Governance and Addressing Financial and Administrative Corruption, First Edition, University House, Alexandria - Egypt.

13. Muhammad Mustafa Suleiman (2008), Corporate Governance and the Role of Board Members and Executives. The house University, Alexandria - Egypt.

14. Nasser Jaradat and Azzam Abu Al-Hamam (2003), Ethical and Social Responsibility for Organizations. First edition, Ithraa for Publishing and Distribution, Amman - Jordan.

15. Najm Abboud Najm (2003), Management Ethics and Business Responsibility in Business Companies. First edition, Al-paper for publishing and distribution, Amman – Jordan.

**Стаття надійшла до редакції 19.12.2020 р.**

УДК 339

DOI: 10.31732/2663-2209-2020-60-115-120

## МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛУ В КОМПЕНСАЦІЙНІЙ ПОЛІТИЦІ ПІДПРИЄМСТВА

**Бєлова О.І.<sup>1</sup>, Петрова І.Л.<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> к.е.н., доцент, 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>

<sup>2</sup> 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)- 455-56-91, e-mail.: Petrovakrok@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4206-5403>

## PERSONNEL MARKETING IN COMPANY'S COMPENSATION POLICY

**Bielova O. <sup>1</sup>, Petrova I. <sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Ph.D. (Economics), associate professor, associate professor at marketing and behavioral economics department, "KROK" University, Kyiv, st. Tabirna, 30-32, 03113, Ukraine, tel.: (044)- 455-56-91, e-mail.: Bielovaoi@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9359-6947>

<sup>2</sup> Doctor of sciences (Economics), professor, head of marketing and behavioral economics department, "KROK" University, Kyiv, st. Tabirna, 30-32, 03113, Ukraine, tel.: (044)- 455-56-91, e-mail.: Petrovakrok@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4206-5403>

**Анотація.** Стаття присвячена дослідженню особливостей формування компенсаційної політики сучасного підприємства та ролі маркетингу персоналу в її формуванні. Дано визначення термінів «маркетинг персоналу» та «компенсаційна політика». Маркетинг персоналу визначено як вид управлінської діяльності, спрямованої на довгострокове забезпечення організації людськими ресурсами, що утворюють стратегічний потенціал, необхідний для досягнення її конкретних цільових пріоритетів. Компенсаційна політика визначена як система зовнішніх стимулів, що стимулюють працівника на отримання результату, що задовольняє як працівника, так і підприємство. Також пропонується розглядати працівників підприємства як «внутрішнього споживача», що дозволяє актуалізувати доречність застосування та розвитку внутрішнього маркетингу, зокрема маркетингу персоналу. Визначено основні мотиватори та демотиватори, що впливають на поведінку працівника при побудові ефективної системи маркетингу персоналу в компенсаційній політиці підприємства. Графічно представлено вплив мотиваторів та демотиваторів на потреби працівників та проаналізовано специфіку цього впливу на ефективність маркетингу персоналу в компенсаційній політиці підприємства. Визначено особливості, переваги та недоліки компенсаційної політики на сучасному підприємстві. Наведено конкретні приклади по оптимізації маркетингу персоналу в сучасних підприємствах. Виділено ключові елементи компенсаційної політики, що впливають на ефективність діяльності сучасного підприємства. Сформовано принципи побудови ефективної компенсаційної політики на сучасному підприємстві (відкритість, гнучкість, комплексність, стабільність, системність, ефективність тощо) та виявлено особливості їх застосування. Аргументовано актуальність подальших досліджень у сфері маркетингу персоналу в компенсаційній політиці підприємства.

**Ключові слова:** маркетинг; маркетинг персоналу; мотивування; компенсаційний пакет працівника; компенсаційна політика.

Формули: 0, рис.: 2, табл.: 0, бібл.: 12.

**Annotation.** This article is devoted to the study of the peculiarities of the formation of the compensation policy of the modern enterprise and the role of personnel marketing in its formation. The terms "personnel marketing" and "compensation policy" are defined. Personnel marketing is defined as a type of management activities aimed at long-term provision of the organization with human resources that form the strategic potential that is necessary to achieve its specific target priorities. Compensation policy is defined as a system of external incentives that encourage the employee to get a result that satisfies both the employee and the company. It is also proposed to consider the employees of the enterprise as an "internal consumer", which allows to update the relevance of the application and development of internal marketing, and in particular personnel marketing. The main motivators and demotivators that influence the behavior of the employee in building an effective system of personnel marketing in the compensation policy of the enterprise are identified. The influence of motivators and demotivators on the needs of employees is graphically presented and the specifics of this influence on the effectiveness of staff marketing in the compensation policy of the company are analyzed. Features, advantages and disadvantages of creating a compensation policy at a modern

*enterprise are analyzed. Specific examples of optimization of personnel marketing in modern enterprises are given. The key elements of the compensation policy that affect the efficiency of a modern enterprise are highlighted. The list of principles of construction of effective compensation policy at the modern enterprise (which includes: openness, flexibility, complexity, stability, system, efficiency, etc.) is formed and features of their application are analyzed. The relevance of further research in the field of personnel marketing in the compensation policy of the enterprise is argued.*

**Key words:** marketing; personnel marketing; motivation; employee compensation package; compensation policy.  
*Formulas: 0, fig.: 2, tabl.: 0, bibl.: 12.*

**Introduction.** The experience of domestic enterprises in personnel management shows serious problems in the implementation of a value-based approach to the role and place of a person in production processes, understanding of person's needs, expectations, attitudes and values. This negatively affects the use of the human factor and loyalty to the organization. An effective communication system and compensation policy, which is the core of personnel marketing, can solve the problem.

**Literature review.** A considerable amount of literature has been published on theory of founding, organization and management of compensation policy in personnel marketing. These studies were suggested by Tsimbalyuk S. [7], Petrova I. [8], Reshetnikova I. [9], Golovchenko A. [10] and others. However, despite the presence of a significant scientific and practical base, scientists still continue exploring this field.

**Aim.** The aim of this study is to highlight new approach on theoretical justifications and applied elements that are necessary to ensure the implementation of effective personnel marketing in company's compensation policy.

**Results.** Personnel marketing, in general, are a type of management activity aimed at long-term provision of the organization with human resources that form the strategic capacity needed to achieve its specific target priorities. As in any marketing, the task is to meet the needs of the consumer in a particular product, which is the workforce.

The main purpose of personnel marketing is to meet the needs of the employer in the workforce of the required quality and reasonable cost. According to the marketing concept of personnel management, the most important condition for business success is the development of marketing strategy, study of supply and demand in the labor market, establishing a system of external and internal communications, advertising activities to

attract labor, planning staff costs. It is important to clearly define the requirements for staff, identify the needs of their lives and development and ensure that these requirements and needs are met in a more efficient way than competitors.

Personnel marketing cover both external and internal labor markets. Accordingly, there are external and internal marketing of staff, as well as external and internal communications, which can be considered innovative technologies.

The purpose of external marketing is to create a positive image of the organization as an employer, providing themselves with human resources in accordance with quantitative and qualitative needs. The result is the employer's HP brand, which allows attracting the best employees [7]. External websites of companies that contain information about the history of the organization, press releases, current news, vacancies, the benefits of a team of professionals contribute to the spread of brand awareness.

External marketing of personnel also includes the activities of the organization in the external labor market. This is, first of all, the study of the external labor market in terms of its market and development trends, identifying sources of replenishment of staff needs, a review of wages in the specialized labor market.

Unlike external, internal marketing is focused on working with its own staff as an internal customer of the organization.

Understanding staff as an internal customer is a breakthrough innovation that can change the vectors of development of social and labor relations in enterprises, promote trust, a positive climate and employee loyalty. Just as external communications are used in external marketing, internal communications are the most effective internal marketing tools (corporate portal, SM marketing, employee

groups in messenger, staff training using on-line platforms, event-marketing).

Internal staff marketing is a philosophy and strategy of human resource management. The purpose of such marketing is the best use of human resources by creating the most favorable working conditions and establishing effective communications, development of each employee, formation of loyalty to the company. In a narrower sense, internal marketing of personnel is a special function of HR-service, aimed at responding to the information of personnel management. In terms of internal marketing, staff is becoming increasingly important for customers - consumers of the organization.

The concept of "internal consumer" refers primarily to the "contact" staff of all levels of management, who must master all the techniques of marketing activities in the market of goods and services created by the company. However, all other employees should be considered as consumers of the services provided by the company. In the field of services to the domestic consumer can be attributed to the final, as the consumption of the product takes place within the enterprise [8].

Internal marketing communications create an atmosphere of trust and cohesion, the perception of corporate values by each employee. Thus, regular and meaningful All-hands meetings (which include those who work remotely) are effective, with information about news for all employees: vacancies and hires, projects and challenges, sales and financial results, decisions that were adopted and the context in which they were adopted. Another example is open meetings, where company employees can come and listen to anyone; open days for students or even schoolchildren (as they do in Privatbank, Planeta Kino, Arterium, Eleks and others).

Regular meetings in the company are effective. For example, Google holds creative meetings every Friday in an informal setting, which allows to explore the opinions and expectations of employees. "Throughout" devotes Friday to the so-called "investment time", which involves investing employee time in new interesting projects [9].

Attention to staff becomes the main condition for business success of the company. According to Gerb Kelleger, CEO of Southwest Airlines, companies should first think about employees. If treated properly, customers will return to a company that will satisfy all stakeholders. Company can start with the employees, and the rest of the success will come through them [9].

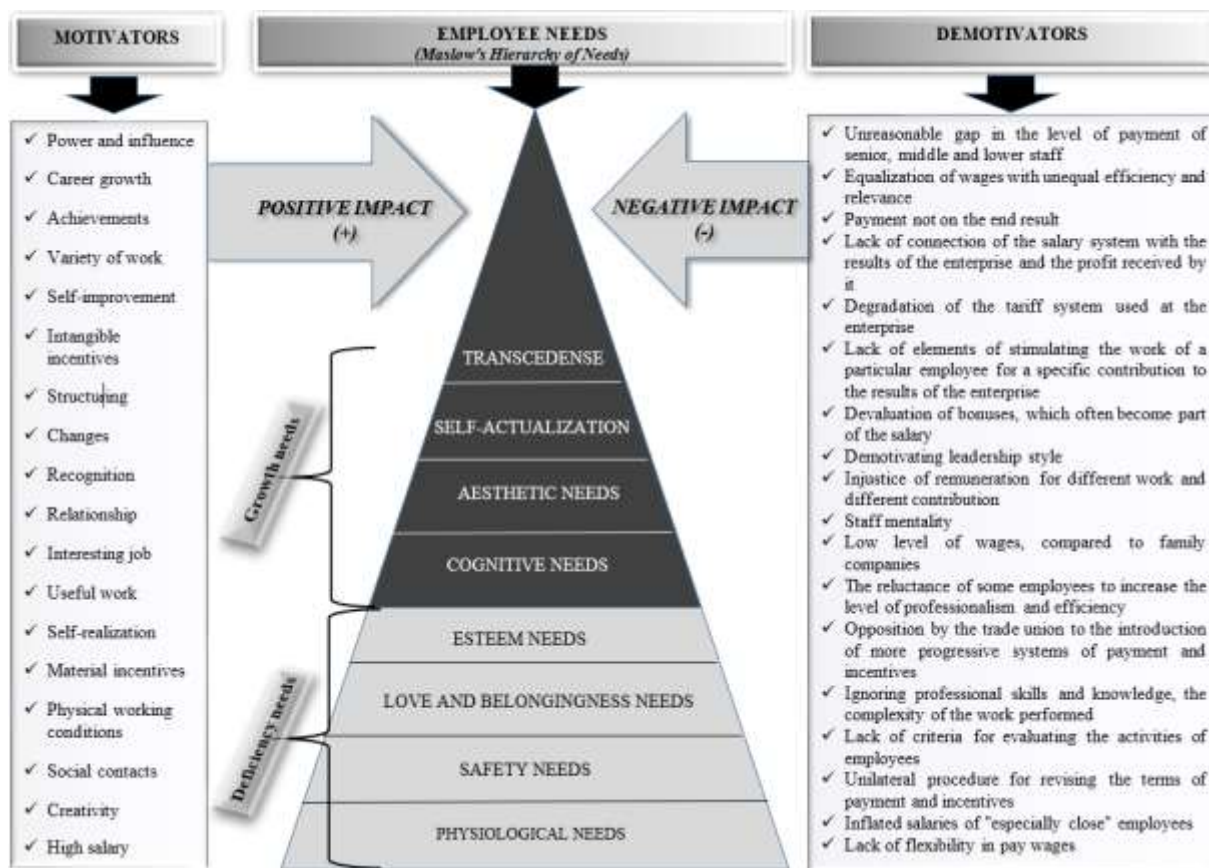
Personnel marketing is of paramount importance in the formation of compensation policy of the enterprise. After all, it is through effective personnel marketing that it becomes possible to identify the main elements that affect personnel motivation and in turn identify elements of compensation policy that will be effective in a particular enterprise.

Compensation policy is a system of external remuneration to the employee for the results of his/her work at the enterprise (salary, allowances, bonuses, social package).

The development of a compensation package in the organization is one of the most important strategic tasks in human resource management. Accordingly, the construction of a system of monetary compensation is a function of personnel marketing.

Examining the main factors of activity and success of the enterprise, it can be concluded that the key point in this issue is the human resources of the enterprise [1,2], and the impact on it can be achieved through the effective use of motivators and reducing the impact of demotivators (Fig. 1).

And since one of the main components of an effective compensation policy, in the author's opinion, should be motivators (stimulation of labor return in the enterprise where the person works; motivation of creativity; motivation to increase efficiency and its intensification; motivation to rationalize their work; guidelines; motivation of favorable microclimate at the enterprise, the creation of comfortable working conditions, career growth of employees of the enterprise, motivation to obtain specific results of work, regulation of labor relations in the company) at each company is proposed to consider a set of motivators that motivate individual employees [3].



**Fig. 1. Impact of motivators and demotivators on employee's needs**

Source: made by author

All these factors, through which the company influences employees and increases the activity and productivity, aimed at meeting their needs. Based on the hierarchy of needs of Abraham Maslow, as one that is universal in determining the groups of needs of employees, we can distribute the factors of compensation policy of the enterprise according to the degree of satisfaction of these needs [5, 6].

Thus, in the process of enterprise management, the compensation policy involves the creation of comfortable conditions for employees to work. Work on building and improving the compensation policy of the enterprise cannot be complete if you do not take into account the moods and wishes of employees [4]. According to the established demotivators it is possible to allocate satisfaction of what quantity of the basic human needs they interfere with.

Obviously, the problems in each company have their own context and causes. In the author's view, the problem is also seen in the fact that the direct transfer of Western models

of personnel management to domestic enterprises cannot ensure the effectiveness of the company's compensation policy. Based on the above, the companies will be appropriate to use a compensatory policy of personnel marketing, which we define as a set of interrelated elements (goals, functions, tools of influence, motives, motivators, demotivators, performance indicators, results), aimed at implementation enterprise strategies by increasing the level of productivity and activity of employees and the overall efficiency and activity of the enterprise [5]. It is important to emphasize that the process of motivation is dynamic and changeable in the process of tactical management and in the process of strategic management.

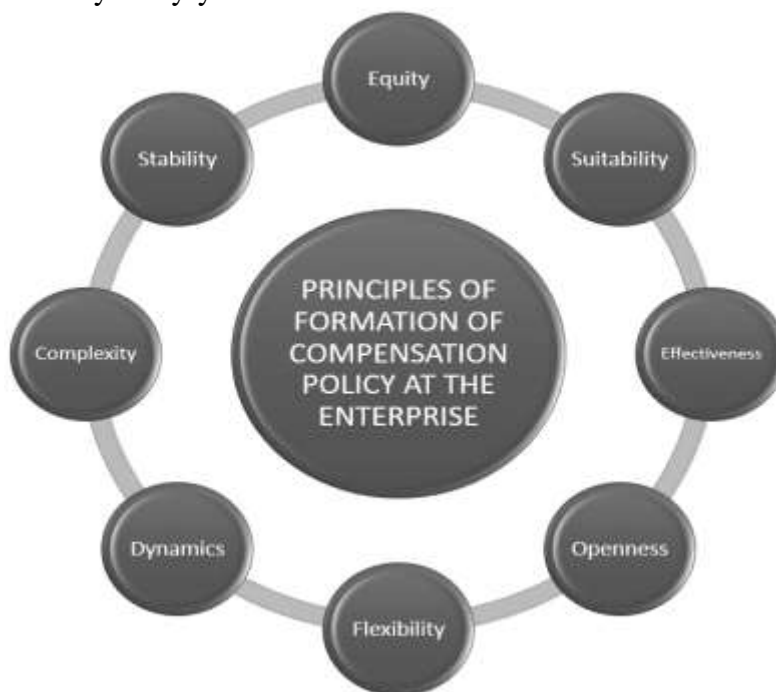
In order to achieve the appropriate level of efficiency, as well as in the formation of effective compensation policy of the enterprise, a qualified and effective working group on personnel marketing should be formed, which with the help of selected technology and developed in accordance with

the needs of the enterprise and appropriate tools, develops a methodology for forming a compensation policy of the enterprise [12]. This working group is formed in accordance with the organizational structure of management and available human resources, which is defined as available human resources or employees of the enterprise with their experience, education, talent, creativity, innovation skills, strategic thinking, ability to work in stressful situations, analytical intelligence, ingenuity, professionalism, ability to accept change, work experience, etc. [6].

To date, there is a very specific trend in motivating employees. If you try your best to

increase productivity without paying attention to human needs and desires, the result will be unsatisfactory. But, at the same time, if you pay full attention to the person, the result will be the same [11].

This is the complexity of developing and shaping the compensation policy of the enterprise. Therefore, the compensatory policy of personnel marketing, according to the author, should be very well thought out. Thus, we can identify the basic principles that should be taken into account in the formation of an effective compensation policy, which are shown in Fig. 2.



**Fig. 2. Principles of formation of compensation policy at the enterprise**

*Source: made by author*

Failure to comply with any of the above principles will significantly reduce the effectiveness of the company's compensation policy, and ignoring these principles, the compensation policy may even be harmful to the company [10]. Therefore, the orientation of the compensatory marketing policy of the company's staff should meet all the needs and issues of the overall strategy of the enterprise and support it during implementation.

**Conclusions.** Summarizing all the above, we can conclude that by meeting the needs of employees who interact with end consumers,

the company increases its ability to meet the needs of its customers, turn them into permanent and loyal, which guarantees it business success and economic stability. The core element of personnel marketing system is compensation policy of the enterprise.

Basing on the existing approaches to the formation of compensation policy of the enterprise, it should be noted that it is important to study the preferences and views of employees of effective motivators and harmful demotivators in a particular enterprise. Therefore, it is proposed to carry

out constant monitoring, which is relevant for most companies, because such studies are conducted quite rarely. This situation provokes the ineffectiveness of most tangible and intangible motivators, which causes a very low effectiveness of the compensatory policy of personnel marketing of the company's as a whole.

#### **Література:**

1. Белова О. І. Теоретичні аспекти формування мотиваційного механізму стратегічного управління торговельними мережами. *Інноваційна економіка*, 2012, №10, [36], С. 109-115.
2. Белова О. І. Методологічний підхід до формування змісту та структури мотиваційного механізму стратегічного управління торговельними мережами. *Бізнес-інформ*. № БИ-2-2013, С. 155-163.
3. Белова О. І. Формування тривимірної матриці станів мотиваційного механізму стратегічного управління торговельними мережами. *Економіст*, 2013, № 2, С. 52-57.
4. Петрова І. Л., Белова О. І. Мотивування стратегічної активності підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2016. Вип. 43. С. 119-128.
5. Петрова І. Л., Белова О. І. Мотиваційна стратегія в підвищенні конкурентоспроможності підприємства торгівлі. *Бізнес-інформ*. 2015. №10, с. 424-429.
6. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами: навч. посіб. Київ, КНЕУ, 2013, 466 с.
7. Петрова І.Л., Шпильова Т.І., Сисоліна Н.П. Інноваційна діяльність: стимули та перешкоди: монографія. Київ, Дорадо, 2010. 320 с.
8. Петрова И. Л. Маркетинг персонала как инструмент рынка труда. *Актуальные проблемы развития экономики и образования* : сб. материалов междунауч. научно-практ. конф. Под общ. ред. Шарифзода М.М., Раджабова Р.К. «Ирфон», Душанбе. 2016. 572 стр. С. 124-127.
9. Петрова І. Л. Маркетингові інновації в управлінні персоналом. *Соціально-трудова сфера в координатах нової економіки та глобальної соціоекономічної реальності: виклики, шляхи розвитку*: зб. тез доповідей учасників Міжнар. наук.-практ. конф. 11-12 лист. 2020 р. КНЕУ, Київ. 2020. С. 220- 223.
10. Решетнікова І. Л. Внутрішній маркетинг у системі маркетингу підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. № 1. С. 45-55. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi\\_2015\\_1\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2015_1_6).
11. Цимбалюк С. О. Бренд роботодавця: методологія дослідження та практика формування: монографія. Київ, КНЕУ, 2018. 227 с.
12. Головченко А. 20 практичних ідей як додати правдивості корпоративним цінностям. URL : <https://executives.com.ua/korporatyvni-tsinnosti-20-idei-yak-dodaty-yim-pravdyvosti/>.

#### **References:**

1. Bielova, O.I. (2012), "Theoretical aspects of formation of the motivational mechanism of strategic management of trade networks", *Innovatsiina ekonomika*, vol.10, [36], pp. 109-115.
2. Bielova, O.I. (2013), "Methodological approach to the formation of the content and structure of the motivational mechanism of strategic management of retail chains", *Biznes-inform*, vol. БИ-2-2013, pp. 155-163.
3. Bielova, O.I. (2013), "Formation of a three-dimensional matrix of states of the motivational mechanism of strategic management of trade networks", *Ekonomist*, vol.2, pp. 52-57.
4. Petrova, I.L. and Bielova, O.I. (2016), "Motivation of strategic activity of enterprises", *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»*, vol. 43, pp. 119-128.
5. Petrova, I.L. and Bielova O.I. (2015), "Motivational strategy in increasing the competitiveness of the trade enterprise", *Biznes-inform*, vol. 10, pp. 424-429.
6. Petrova, I.L. (2013), *Stratehichne upravlinnia liudskymy resursamy* [Strategic human resources management], KNEU, Kyiv, Ukraine, 466 p.
7. Petrova, I.L. Shpilova, T.I. and Sisolina, N.P. (2010), *Innovatsiina diialnist: stymuly ta pereshkody* [Innovative activity: stimulants and obstacles], Dorado, Kyiv, 320 p.
8. Petrova, I.L. (2016), "Personnel marketing as a tool of the labor market", *Aktualnyie problemy razvitiya ekonomiki i obrazovaniya* [Current problems of economic development and education], sb. materialov mezhdun. nauchno-prakt. konf [Collection of materials of the international scientific-practical conference] pp. 124-127.
9. Petrova, I.L. (2020), "Marketing innovation in personnel management", *Sotsialno-trudova sfera v koordynatakh novoi ekonomiki ta hlobalnoi sotsioekonomichnoi realnosti: vyklyky, shliakhy rozvytku* [Socio-labor sphere in the coordinates of the new economy and global socioeconomic reality: challenges, ways of development], zb. tez dopovidei uchasnykiv Mizhnar. nauk.-prakt. konf [Proceedings of the International scientific conference], KNEU, Kyiv, pp. 220-223.
10. Reshetnikova, I.L. (2015), "Internal marketing in the marketing system of the enterprise", *Marketynh i menedzhment innovatsii*, vol. 1, pp. 45-55, retrieved from : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi\\_2015\\_1\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2015_1_6).
11. Tsimbalyuk, S.O. (2018), *Brend robotodavtsia: metodolohiia doslidzhennia ta praktyka formuvannia* [Employer's brand: research methodology and practice of formation] KNEU, Kyiv, 227 p.
12. Golovchenko, A. (2020), "20 practical ideas on how to add truth to corporate values", retrieved from : Access mode: <https://executives.com.ua/korporatyvni-tsinnosti-20-idei-yak-dodaty-yim-pravdyvosti/>.

**Стаття надійшла до редакції 03.12.2020 р.**



УДК 339.138

DOI: 10.31732/2663-2209-2020-60-121-127

## ОЦІНКА СПРИЙНЯТТЯ ДІТЬМИ ХАРЧОВОГО СЕРВІСУ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

**Коноваленко А.С.**

к.е.н., доцент, доцент кафедри маркетингу, Таврійський державний агротехнологічний університет імені  
Д. Моторного, м. Мелітополь, пр. Б. Хмельницького, 18, 72312, Україна,  
e-mail.: [anastasiia.konovalenko@tsatu.edu.ua](mailto:anastasiia.konovalenko@tsatu.edu.ua), ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-9061-5989>

## ASSESSMENT OF CHILDREN'S PERCEPTION OF FOOD SERVICE IN GENERAL SECONDARY EDUCATION INSTITUTIONS

**Konovalenko A.**

Ph.D. (Economics) associate professor, associate professor of marketing, Dmytro Motornyi Tavria State  
Agrotechnological University, Melitopol, pr. B. Khmelnyts'koho, 18, 72312, Ukraine,  
e-mail.: [anastasiia.konovalenko@tsatu.edu.ua](mailto:anastasiia.konovalenko@tsatu.edu.ua), ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-9061-5989>

**Анотація.** У статті розглянуто методичні підходи до аналізу сприйняття рівня харчового сервісу дітьми шкільного віку, які є споживачами послуг харчування у закладах загальної середньої освіти. Використано загальнонаукові методи пізнання та спеціальні методи: аналіз, синтез, порівняння, узагальнення, групування, метод опитування для збору первинних даних, методи статистичного аналізу отриманих результатів, графічний метод для наочного представлення отриманих результатів, метод Servqual для оцінки ступеня задоволеності рівнем сервісу та методу оцінювання лояльності споживачів за індексом лояльності NPS (Net Promoter Score). Описано запропонований методичний підхід до визначення рівня задоволеності дітей рівнем харчового сервісу, який полягає у визначенні як узагальненого показника, так і деталізацію за атрибутами харчового сервісу. На основі запропонованого підходу здійснено аналіз сприйняття дітьми харчового сервісу у закладах загальної середньої освіти, визначено існуючі проблеми у рівні його забезпечення, які слугують основою для розробки маркетингової стратегії діяльності провайдерів харчового сервісу у загальних закладах середньої освіти. За результатами проведеного дослідження споживчої поведінки дітей на ринку продуктів та послуг харчування у закладах освіти визначено, що ступінь задоволеності споживачів харчовим сервісом має рівень нижче середнього. Оцінено ступінь лояльності споживачів на основі визначенні індексу лояльності NPS (Net Promoter Score) споживачів. На основі запропонованого підходу визначення ключових параметрів оцінки рівня задоволеності споживачів рівнем харчового сервісу визначено потенціал інноваційної активності у напрямку модернізації сфери харчового сервісу закладів загальної середньої освіти. Запропонований методичний підхід доцільно застосовувати для здійснення систематичного моніторингу динаміки сприйняття рівня харчового сервісу дітьми шкільного віку з метою подальшого планування маркетингової стратегії діяльності суб'єктів господарювання.

**Ключові слова:** маркетинг; поведінка споживача; харчування дітей; мотивація; мотиваційне поле споживача; гедонізм; ринок продуктів та послуг харчування; споживча соціалізація.

Формули: 2, рис.: 2, табл.: 1, бібл.: 10.

**Annotation.** The article considers methodological approaches to the analysis of the perception of the level of food service by school-age children who are consumers of food services in general secondary education institutions. General scientific methods of cognition and special methods are used: analysis, synthesis, comparison, generalization, grouping, survey method for collecting primary data, methods of statistical analysis of obtained results, graphical method for visual presentation of obtained results, Servqual method for assessing satisfaction with service level and evaluation methods. consumer loyalty according to the NPS loyalty index (Net Promoter Score). The proposed methodical approach to determining the level of children's satisfaction with the level of food service is described, which consists in determining both the generalized indicator and detailing by the attributes of food service. Based on the proposed approach, the analysis of children's perception of food service in general secondary education is identified, the existing problems in the level of its provision are identified, which serve as a basis for developing a marketing strategy for food service providers in general secondary education. According to the results of a study of consumer behavior of children in the market of food and food services in educational institutions, it was determined that the degree of consumer satisfaction with food service is below average. The degree of consumer loyalty was assessed based on the determination of the NPS (Net Promoter Score) consumer loyalty index. Based on the proposed approach to determine the key parameters for assessing the level of consumer satisfaction with the level of food service, the potential of innovation activity in the direction of modernization of the food service sector of general secondary education is

determined. The proposed methodological approach should be used to systematically monitor the dynamics of the perception of the level of food service by school-age children in order to further plan the marketing strategy of economic entities.

**Key words:** perception; food service; nutrition in general secondary education institutions; consumer loyalty index; marketing policy; business entities.

*Formulas:* 2; *fig.:* 2; *tabl.:* 1; *bibl.:* 10.

**Постановка проблеми.** Організація харчування дітей у закладах середньої освіти є найкращою альтернативою мінімізації ризиків, які виникають на стадії вибору дітьми шкільного віку джерел продуктів харчування під час навчання ец процесі прийняття ними рішень щодо купівлі та споживання продуктів харчування. Однак, харчування дітей виходить за межі забезпечення їх продовольством належної якості у відповідності до норм фізіологічних потреб в основних харчових речовинах і енергії та потребує забезпечення належного контролю забезпечення харчування дітей у організованих колективах. Дана проблематика обумовлює актуальність визначення рівня задоволеності дітей споживчим вибором, який вони здійснюють у процесі їх споживчої соціалізації, як складового елементу моделі споживчої поведінки дітей шкільного віку на ринку продуктів та послуг харчування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз досліджень та публікацій з питань організації харчування дітей в організованих колективах доводить, що увага науковців здебільшого зосереджена на вивченні медичних аспектів дитячого харчування та впливу харчового статусу дитячого населення України, напрямів організації харчування у загальноосвітніх закладах присвячені роботи Кульчицької В.П., [1]. Аспекти харчової поведінки дітей шкільного віку та вплив харчування дітей на стан їх здоров'я присвячені роботи Няньковського С.Л., Садової О.Р. [2]. Громадськість піднімає проблематику державного регулювання питань організації харчування дітей у закладах освіти та оцінки задоволеності дітей та їх батьків з огляду. Так, у першій половині 2020 р. було проведено опитування на тему «Задоволеність батьків та учнів шкільним харчуванням» за

ініціативи МОН України [3], що дозволило визначити ключові аспекти асортиментної політики шкільних їдальнь та загальної атмосфери закладів харчування з огляду на розробку державної політики сприяння безпеці харчування дітей.

У роботах С. Losasso, V. Cibina, V. Cappa, A. Vanzob, I. Andrighetto, A. Riccia [4] розкрито питання оцінки впливу споживчих стереотипів харчування на рівень безпеки харчування дітей. Маркетингові аспекти розвитку продовольчої сфери є предметом дослідження Лагодієнка В.В., Голоднюк О.М., Мільчевої В.В. [5], Dunn J., Brunner T., Легези Д.Г., Куліш Т.В. [6].

Не дивлячись на наявність значних напрацювань науковців у даній сфері, досі існує необхідність досліджень маркетингові аспекти сприйняття харчового сервісу дітьми та оцінка їх очікувань з огляду на сегментацію ринку, персоналізацію пропозиції з урахуванням специфіки споживчої поведінки дітей, розробки маркетингової стратегії удосконалення харчового сервісу у шкільних їдальнях як суб'єктів господарювання, які функціонують у конкурентному середовищі.

**Формулювання цілей статті.** Метою дослідження є оцінка сприйняття дітьми харчового сервісу у закладах середньої освіти. В ході дослідження використано такі методи: аналіз, синтез, групування, графічний для наочного представлення отриманих даних, індексний метод.

**Виклад основних матеріалів дослідження.** Процес прийняття рішень про купівлю та споживання продуктів харчування дітьми шкільного віку передбачає такі етапи:

- усвідомлення потреби;
- пошук інформації;
- оцінка альтернатив;
- прийняття рішення про купівлю;
- придбання;

- споживання;
- оцінка правильності вибору.

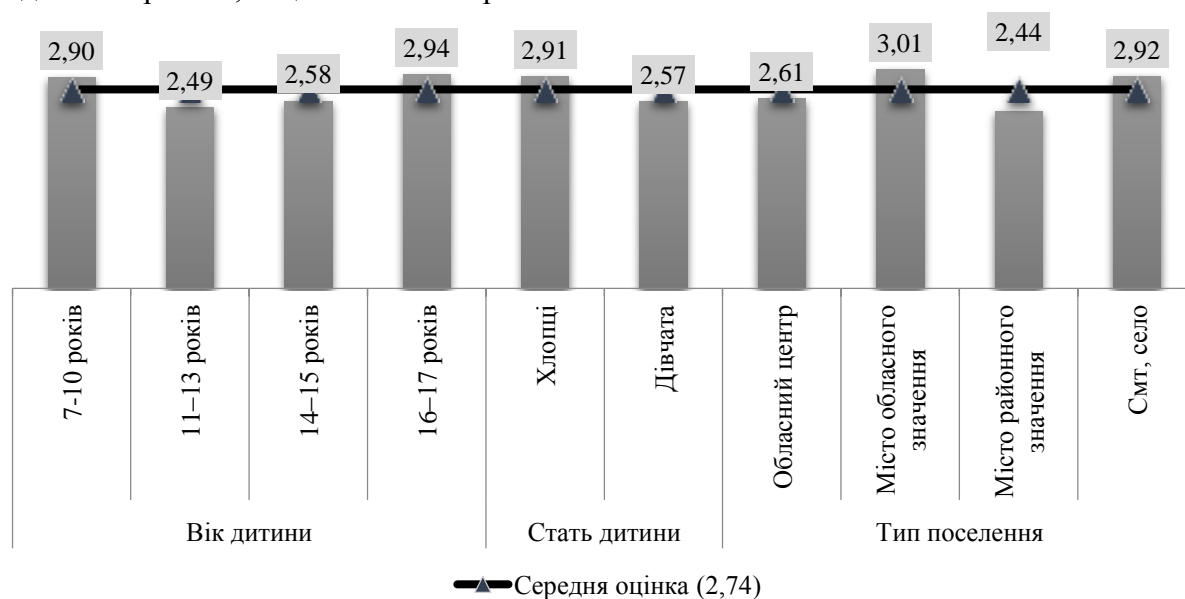
За результатами прийняття рішення про купівлю та споживання продуктів харчування дитина здійснює оцінку правильності вибору, яка характеризується ступенем їх задоволеності або незадоволеності власним вибором.

Результати дослідження доводять, що часто діти під час навчального дня обирають як джерело харчування не шкільні їдальні, а розташовані поблизу магазини, заклади громадського харчування, ринки. Враховуючи більш високі ціни та віддаленість інших закладів від шкіл, що ускладнює процес придбання їжі, призводить до збільшення витрат коштів та часу, виникає припущення щодо незадоволеності дітей рівнем харчового сервісу при навчальних закладах. Для перевірки припущення необхідно оцінити ступінь задоволеності дітей рівнем харчового сервісу у шкільних їдальнях та визначити чинники, які впливають на його стан.

Результати оцінки дітьми рівня їх задоволеності харчовим сервісом у закладах загальної середньої освіти свідчать про те, що більше третини

опитаних дають загальну оцінку «задовільно». На другому місці за ранжуванням оцінка «жахливо» (20,8%), яку поставила кожна п'ята дитина. Найменша частка респондентів поставила оцінку «відмінно» (8,1% опитаних). Середня оцінка шкільної їдальні склала 2,74 б., що свідчить про рівень задоволеності, нижче за середній. Даний факт вказує на значний рівень незадоволеності та обурення дітей харчовим сервісом шкільних їдальнь. Для будь-якого закладу громадського харчування комерційного сектору, що функціонує в умовах ринкової економіки, подібний рівень оцінки споживачами є свідченням критично низького рівня сервісу та вказує на гостру актуальність проблеми пошуку шляхів радикальних змін здійснення господарської діяльності та позиціонування.

Детальне вивчення характеристик респондентів, які поставили найвищу оцінку, доводить зв'язок отриманої оцінки із географічним розташуванням навчального закладу, у якому навчаються діти: більш високі оцінки ставили діти, чії родини мешкають у обласних центрах та містах обласного значення (рис. 1).



**Рис. 1. Розподіл оцінки дітьми харчового сервісу у закладах загальної середньої освіти за віком, статтю, типом населеного пункту проживання, %**

Джерело: розроблено автором за результатами власних досліджень

Визначено сприйняття дітьми окремих атрибутів харчового сервісу у закладах загальної середньої освіти, де оцінка коливається від 0 («жахливе») до 5 («відмінно»):

- асортимент продуктів харчування та страв (2,76 б.);
- привабливість зовнішнього вигляду продуктів та страв (2,91 б.);
- смакові характеристики продуктів / страв (3,09 б.);
- якість упаковки, наявність маркування та інформації про склад продуктів / страв (3,11 б.);
- вартість продуктів / страв (2,68 б.);
- рівень обслуговування, ставлення персоналу до споживача (2,96 б.);
- чистота приміщення (3,07 б.);
- свіжість повітря у приміщенні (3,05 б.);
- швидкість отримання бажаних продуктів харчування та страв, відсутність черг (2,93 б.).

Середня оцінка атрибутів сервісу шкільної їдальні складає 2,97 б. Найвищу оцінку (3,11 б.) діти поставили загальній атмосфері їдальні та наявності інформації про продукти та страви. Найгіршим проявом роботи їдальні діти вважають невідповідність вартості продуктів та страв їх якості, непривабливий асортимент та зовнішній вигляд страв. Враховуючи гедоністичний тип споживчої поведінки дітей та отриману оцінку «задовільно» шкільній їдальні свідчить про те, що діти, скоріш, просто терплять існуючі умови та відчувають певну відсутність виходу й власну залежність [7]. Жоден з атрибутів харчового сервісу не отримав максимальної оцінки «добре» та «відмінно». Найбільшу частку отримали оцінки атрибутів «незадовільно» та «задовільно».

Оцінка рівня задоволеності споживачів рівнем харчового сервісу у шкільних їдальнях доцільно здійснювати на основі розрахованого коефіцієнту якості за однофакторною моделлю SERVQUAL. Метод SERVQUAL був розроблений на базі концепції якості сервісу у 1985 р. Паразурманом Беррі [8]. В основі даного

підходу є алгоритм співставлення очікувань та сприйняття (Expectation – Perception, P-E). Дана методика передбачає вимірюваність ставлення споживача до послуг, які він отримав, як визначення існуючого розриву або відповідності очікувань споживачів з реальним рівнем сервісу. Одиницею виміру якості харчового сервісу є коефіцієнт якості Q, який має вигляд числового виразу стану якості за маркетинговими атрибутами харчового сервісу, які є критеріями якості послуг.

Визначення міри якості харчового сервісу за концепцію SERVQUAL здійснюється за формулою:

$$SQ_i = \sum_j^k W_j (P_{ij} - E_{ij}), \quad (1)$$

де  $SQ_i$  - сприймана якість харчового сервісу  $i$ ;

$k$  - кількість аналізованих критеріїв;

$W_j$  - ваговий чинник критерію  $j$ ;

$P_{ij}$  - створене сприйняття харчового сервісу по відношенню до критерію  $j$ ;

$E_{ij}$  - очікуваний рівень харчового сервісу для критерію  $j$ , який є нормативом постачальника послуги  $i$ .

Коефіцієнт якості за критеріями доцільно розглядати як різницю між сприйняттям споживачами критеріїв якості окремого постачальника послуги та очікуваннями. Глобальний показник якості харчового сервісу розраховуємо як суму усереднених значень коефіцієнтів якості за критеріями (атрибутами).

Позитивне значення глобального показника якості свідчить про те, що отриманий рівень послуги перевищує очікування споживачів та характеризує високий рівень задоволеності. Негативні значення вказують на те, що рівень очікувань перевищує рівень сприйняття, що є свідченням незадоволеності споживача рівнем сервісу. Аналіз коефіцієнтів якості за критеріями дозволить визначити, які саме критерії є негативно або позитивно впливають на значення глобального показника якості. Результати детального аналізу дозволять виявити слабкі місця та

переваги постачальника послуги для розробки або корегування маркетингової стратегії його діяльності [8].

Здійснена оцінка ставлення споживачів на основі розрахунку коефіцієнту якості харчового сервісу закладів загальної середньої освіти за однофакторною моделлю SERVQUAL. У результаті дослідження зроблено низку висновків:

1. Глобальні показники сприйняття якості харчового сервісу мають від'ємне значення, що свідчить про загальне розчарування споживачів та не виправданість їх очікувань;

2. Від'ємне значення мають усі коефіцієнти якості та міра якості, що свідчить про те, що рівень харчового сервісу шкільної їдальні не задовольняє очікуванням споживачів за всіма критеріями;

3. Спостерігається різниця між очікуваннями та сприйняттям дітей жіночої та чоловічої статі;

4. Найбільші розчарування у дівчат викликані відсутністю чистоти у приміщенні їдальні, незадовільним рівнем смакових характеристик продуктів та страв, тривалим та складним процесом отримання бажаної їжі та в цілому низьким рівнем загальної привабливості атмосфери закладу;

5. Низький рівень задоволеності хлопців обумовлений відсутністю чистоти у приміщенні їдальні, незадовільним рівнем смакових характеристик продуктів та страв, невідповідністю співвідношення «ціна-якість» та в цілому низьким рівнем загальної привабливості атмосфери закладу;

6. Найменші розчарування у дівчат пов'язані із асортиментною політикою шкільної їдальні, а у хлопців – з рівнем обслуговування та ставленням персоналу до споживачів;

7. Загальний ступінь отримання дітьми очікуваного рівня харчового сервісу у шкільній їдальні складає 60% (60,68% - у дівчат, 60,19% - у хлопців).

Визначення індексу лояльності NPS (Net Promoter Score) дозволяє оцінити, наскільки споживачі готові рекомендувати заклад

харчування іншим [9]. З метою його визначення респондентам було запропоновано оцінити за шкалою від 0 до 10 ймовірність того, що вони стануть рекомендувати даний бренд друзям та знайомим.

Отримані у відсотковому співвідношенні результати підлягають поділу на три групи, які відповідають трьом категоріям споживачів:

- оцінка 0-6 б. – «Критики» - не стануть рекомендувати заклад, можуть, навіть відмовляти інших від контакту з ним;

- оцінка 7-8 б. – «Нейтральні» - створюють враження задоволеності, однак навряд чи рекомендуватимуть заклад;

- оцінка 9-10 б. – «Прихильники» - ті, хто задоволений рівнем сервісу та готовий рекомендувати заклад харчування [10].

Індекс лояльності NPS (Net Promoter Score) визначається за формулою:

$$NPS = P - C, \quad (2)$$

де *NPS* – індекс лояльності (Net Promoter Score);

*P* – відсоток споживачів категорії «Прихильники»;

*C* – відсоток споживачів категорії «Критики».

Визначено індекс споживчої лояльності споживачів послуг харчування у закладах загальної середньої освіти (табл. 1).

Індекс лояльності має від'ємне значення, що свідчить про значну масу критиків серед споживачів послуг харчування у закладах середньої освіти, яка перевищує частку прихильників, що потребує від керівництва навчальних закладів та суб'єктів господарювання у сфері харчового сервісу перегляду політики роботи зі споживачами за розробки маркетингової стратегії з підвищення лояльності споживачів.

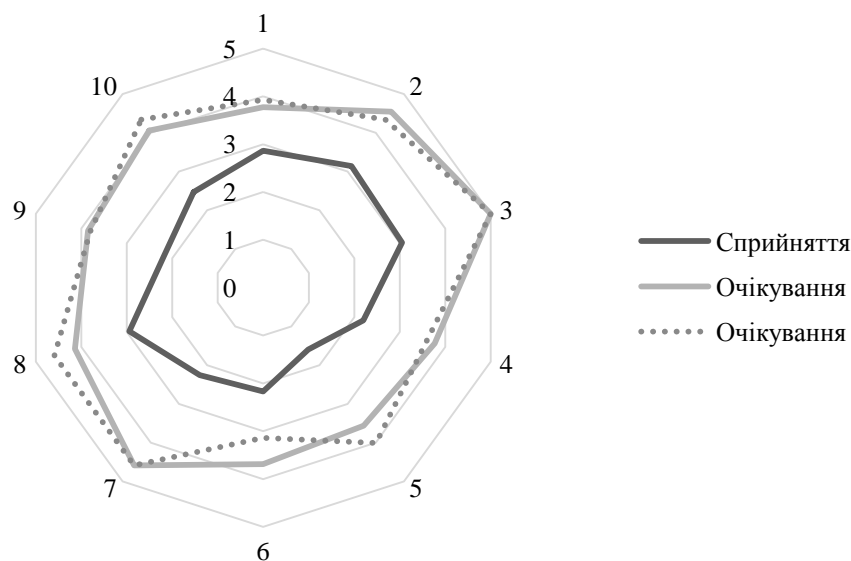
За результатами опитування визначено основні причини низького рівня лояльності. Отримані результати дають змогу визначити потенціал інноваційної активності у організації сфери харчового сервісу для дітей (рис. 2).

Таблиця 1

**Індекс споживчої лояльності споживачів послуг харчування у закладах загальної середньої освіти (n=419)**

| Група споживачів      | Оцінка споживача        | Кількість респондентів, осіб | Частка респондентів, % |
|-----------------------|-------------------------|------------------------------|------------------------|
| Критики (С)           | 1                       | 18                           | 0,78                   |
|                       | 2                       | 68                           | 5,92                   |
|                       | 3                       | 16                           | 2,09                   |
|                       | 4                       | 58                           | 10,09                  |
|                       | 5                       | 11                           | 2,39                   |
|                       | 6                       | 106                          | 27,66                  |
|                       | За групою «Критики»     |                              | 277                    |
| Нейтральні (N)        | 7                       | 41                           | 12,48                  |
|                       | 8                       | 56                           | 19,49                  |
|                       | За групою «Нейтральні»  |                              | 97                     |
| Прихильники (P)       | 9                       | 11                           | 4,31                   |
|                       | 10                      | 34                           | 14,79                  |
|                       | За групою «Прихильники» |                              | 45                     |
| Загалом               |                         | 419                          | 100,0                  |
| Індекс лояльності NPS |                         |                              | -29,83                 |

*Джерело: укладено автором за результатами власного дослідження*



**Рис. 2. Відповідність очікувань дітей сприйняттю рівня харчового сервісу у закладах освіти, бали**

*Джерело: розроблено автором за результатами власного дослідження*

Таким чином, для досягнення відповідності харчового сервісу існуючим очікуванням дітей, поточний стан забезпечення харчування у закладах освіти необхідно підвищити на 67%, чого можливо досягти за рахунок активізації інноваційної діяльності та посилення маркетингової, товарної, цінової, розподільчої та комунікаційної політики.

**Висновки.** За результатами дослідження визначено можливості використання методичного підходу до оцінювання сприйняття харчового сервісу закладів загальної середньої освіти на основі розрахунку коефіцієнт якості харчового сервісу за однофакторною моделлю SERVQUAL та індексу лояльності NPS. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості

застосування отриманих даних суб'єктами господарювання, що забезпечують харчування дітей у закладах загальної середньої освіти з метою розробки напрямів удосконалення харчового сервісу та підвищення ступеню задоволеності споживачів. Соціально-економічний ефект впровадження отриманих результатів полягає у цілеспрямованій діяльності з підвищення рівня лояльності споживачів, підвищення рівня безпеки харчування дітей, як одного зі стратегічних завдань держави. Подальших наукових досліджень потребує обґрунтування напрямів покращення рівня харчового сервісу у закладах загальної середньої освіти за рахунок впровадження маркетингового механізму.

#### Література:

1. Кульчицька В. П. Рекомендації щодо організації харчування у загальноосвітньому навчальному закладі. *Практика управління закладом освіти*. 2006. №3. С. 47-51.
2. Няньковський С. Л., Садова О. Р. Харчова поведінка та якість життя школярів старших класів м. Львова. *Здоров'я дитини*. 2018. Т. 13, № 1. С. 40-47. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Zd\\_2018\\_13\\_1\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Zd_2018_13_1_8).
3. Дослідження «Задоволеність батьків та учнів шкільним харчуванням». URL: [mon.gov.ua/ua/osvita/zagalna-serednya-osvita/shkilne-harchuvannya/doslidzhennya-zadovolenist-batkiv-ta-uchniv-shkilnim-harchuvannyam](http://mon.gov.ua/ua/osvita/zagalna-serednya-osvita/shkilne-harchuvannya/doslidzhennya-zadovolenist-batkiv-ta-uchniv-shkilnim-harchuvannyam).
4. Carmen Losassoa, Veronica Cibina, Veronica Cappaa, Anna, Roccatoa, Angiola Vanzob, Igino Andrighettoac, Antonia Riccia. Food safety and nutrition: Improving consumer behavior. *Food Control*. 2012. Vol. 26. Issue 2. Pp. 252-258. DOI: 10.1016/j.foodcont.2012.01.038.
5. Лагодієнко В. В., Голоднюк О. М., Мільчева В.В. Маркетингова стратегія виведення на ринок інноваційного продукту. *Економіка харчової промисловості*. 2018. Том 10. Випуск 2. С. 40-49. DOI: 10.15673/fie.v10i2.959.
6. Dunn J., Brunner T., Legeza D., Konovalenko A, Demchuk O.. Factors of the marketing macro system effecting children's food production. *Економічний часопис XXI*. 2018. № 170 (3-4). С. 49-56.
7. Коноваленко А. Управління безпекою харчування дітей. *Food Industry Economics*. 2020. №12(1). DOI: <https://doi.org/10.15673/fie.v12i1.1666>.
8. Решетнікова І. Л. Оцінка якості обслуговування споживачів в сучасних торговельних підприємствах. *Маркетинг: теорія і практика*. 2012. №10. С. 190–195.
9. Parasuraman A., Valarie A. Zeithaml, Leonard L. Berry SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality. *Journal of retailing*. 1988. Vol. 64 (1). Pp. 12–40.
10. Reichheld F. The Ultimate Question: Driving Good Profits and True Growth. *Harvard Business School Publishing*, 2006.

#### References:

1. Kulchitska, V. (2006), "Recommendations for the organization of nutrition in a secondary school", *Praktyka upravlinnia zakladom osvity*, №3, pp. 47-51.
2. Niankovsky, S. Sadova, O. (2018), "Eating behavior and quality of life of high school students in Lviv", *Zdorovia dytyny*, vol. 13, №1, pp. 40-47, retrieved from : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Zd\\_2018\\_13\\_1\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Zd_2018_13_1_8).
3. The research "Satisfaction of parents and students with school meals" (2020), retrieved from : [mon.gov.ua/ua/osvita/zagalna-serednya-osvita/shkilne-harchuvannya/doslidzhennya-zadovolenist-batkiv-ta-uchniv-shkilnim-harchuvannyam](http://mon.gov.ua/ua/osvita/zagalna-serednya-osvita/shkilne-harchuvannya/doslidzhennya-zadovolenist-batkiv-ta-uchniv-shkilnim-harchuvannyam).
4. Carmen Losassoa, Veronica Cibina, Veronica Cappaa, Anna, Roccatoa, Angiola Vanzob, Igino Andrighettoac, Antonia Riccia (2012), Food safety and nutrition: Improving consumer behavior, *Food Control*, Vol. 26. Issue 2. Pp. 252-258. DOI: 10.1016/j.foodcont.2012.01.038.
5. Losassoa, C. Cibina, V. Cappaa, V. Roccatoa A., Vanzob, A., Andrighettoac, I. and Riccia, A. (2012), "Food safety and nutrition: Improving consumer behavior", *Food Control*, vol. 26, issue 2, pp. 252-258.
5. Lagodiienko, V., Holodoniuk, O., Milcheva, V. (2018). Marketing strategy of the innovative product's conducting on the market. *Ekonomika kharchovoi promyslovosti*, vol. 10, issue 2, pp. 40-49. DOI: 10.15673/fie.v10i2.959.
6. Dunn, J. Brunner, T. Legeza, D. Konovalenko, A, and Demchuk, O. (2018), "Factors of the marketing macro system effecting children's food production", *Economic annals-XXI*, №170 (3-4), pp. 49-56.
7. Konovalenko, A. (2020), "Child nutrition management", *Food Industry Economics*, №12(1), <https://doi.org/10.15673/fie.v12i1.1666>.
8. Reshetnikova, I.L. (2012), "Evaluation of the Service Quality of Customers in Today's Commercial Enterprises", *Marketynh: teoriia i praktyka*, №10, pp. 190–195.
9. Parasuraman, A. Valarie A. Zeithaml, Leonard L. Berry (1988), "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality", *Journal of retailing*, vol. 64 (1), spring, pp. 12-40.
10. Reichheld, F. (2006). *The Ultimate Question: Driving Good Profits and True Growth*. Harvard Business School Publishing.

Стаття надійшла до редакції 24.11.2020 р.

УДК 332.122:613

DOI: 10.31732/2663-2209-2020-60-128-133

## МАРКЕТИНГОВІ ТЕХНОЛОГІЇ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

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

<sup>1</sup> магістрант, Національний університет «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя, вул. Жуковського, 64, 69063, Україна, тел.: (050)-553-53-50, e-mail: ymaliarenko@icloud.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2909-6766>

<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>

## MARKETING TECHNOLOGIES IN HEALTH CARE SPHERE

**Malyarenko Y.<sup>1</sup>, Pulina T.<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> undergraduate, National University "Zaporizhzhya Polytechnic", Zaporizhzhya, st. Zhukovsky, 64, 69063, Ukraine, tel.: (050)-553-53-50, e-mail: ymaliarenko@icloud.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2909-6766>

<sup>2</sup> Doctor of sciences (Economics), professor, head management department, National University "Zaporizhzhya Polytechnic", Zaporizhzhya, st. Zhukovsky, 64, 69063, Ukraine, e-mail: ymaliarenko@icloud.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2909-6766>

**Анотація.** У статті розглядається проблема використання маркетингових технологій у галузі охорони здоров'я. Визначено, що маркетинг медичного закладу буде ефективним, якщо маркетологи збільшать показники об'єктивної позиції, але за умови позитивного сприйняття суб'єктивної сторони. Для формування та аналізу об'єктивної позиції маркетологів використовують внутрішні та зовнішні дані про діяльність медичної організації та для визначення суб'єктивного виміру вони використовують дані маркетингових досліджень: опитування споживачів (опитування задоволеності пацієнтів), інтерв'ю фокус-груп з керівництвом, медичний персонал та працівники організації. Метою дослідження є визначення особливостей використання маркетингових технологій в медичній сфері. Важливо зазначити, що медичні організації щорічно вкладають багато грошей у просування бренду з метою залучення клієнтів, тому маркетологи повинні досліджувати та аналізувати задоволеність своїх пацієнтів медичними послугами шляхом щоденного моніторингу. Крім того, медична організація може зіткнутися з проблемою неправильного позиціонування, яка в деяких випадках може бути гіршою, ніж її відсутність взагалі. Така ситуація не сприятиме зростанню організації. Основними причинами розвитку маркетингу в галузі охорони здоров'я є посилення конкуренції на ринку медичних послуг, розвиток приватних медичних клінік, зростання витрат на медичні установи через використання інноваційних технологій, ліків, обладнання, старіння та погіршення стану здоров'я. У той же час медичний маркетинг стикається з унікальними проблемами - лікарні постійно зазнають впливу зовнішніх факторів: політики, змін у законодавстві, зростання нетрадиційної медицини, збільшення та зміна споживання, посилення конкуренції. Ринок медичних послуг - це сукупність взаємовідносин, що виникають між виробниками медичних послуг, медичних виробів, методами організації медичної діяльності, фармакологічними агентами та споживачами.

**Ключові слова:** маркетинг; маркетингові технології; медицина; медичний заклад.

Формули: 0; рис.: 0; табл.: 0, бібл.: 10.

**Annotation.** The article examines the problem of using marketing technologies in the field of health care. It is determined that the marketing of a medical institution will be effective if marketers increase the indicators of the objective position, but subject to a positive perception of the subjective side. To form and analyze the objective position of marketers use internal and external data on the activities of the medical organization, and to determine the subjective dimension, they use data from marketing research: consumer surveys (patient satisfaction surveys), focus group interviews with management, medical staff and employees of the organization. The purpose of the study is to determine the features of the use of marketing technologies in the medical field. It is important to note that medical organizations annually invest a lot of money in brand promotion in order to attract customers, so marketers must research and analyze the satisfaction of their patients with medical services through daily monitoring. Also, the medical organization may face the problem of incorrect positioning, which can be in some cases worse than its absence at all. This situation will not contribute to the growth of the organization. The main reasons for the development of marketing in health care are increased competition in the market of medical services, the development of private medical clinics, rising costs of medical institutions due to the use of innovative technologies, drugs, equipment, aging and deteriorating health. At the same time, medical marketing faces unique challenges – hospitals are constantly influenced by external factors: policy,



*changes in legislation, the growth of alternative medicine, increasing and changing consumption, increasing competition. The market of medical services is a set of relationships that arise between manufacturers of medical services, medical devices, methods of organizing medical activities, pharmacological agents and consumers.*

**Key words:** marketing; marketing technologies; medicine; medical institution.

*Formulas: 0; fig.: 0; tabl.: 0; bibl.: 10.*

**Постановка проблеми.** Сучасний ринок медичних послуг в Україні стрімко розвивається в умовах медичної реформи. Як державні, так і приватні медичні установи впроваджують інноваційні методи діагностики, вдосконалять обладнання, розробляють нові концепції лікування пацієнтів, ґрунтуючись на зарубіжних медичних практиках. У великих містах України ринок медичних послуг є монополістичну конкуренцію, що вимагає від медичних установ удосконалити елементи медичного маркетингу з метою збільшення клієнтської бази. Одним з таких елементів є позиціонування організації на ринку медичних послуг.

Сучасний український споживач щодня отримує значну кількість інформації про установи, які надають медичні послуги за допомогою реклами на телебаченні, бігбордах, Інтернет-реклами. У потоці такої інформації і з метою прийняття рішення споживач розподіляє організації медичних послуг на певні категорії, тобто позиціонує їх в своїй свідомості. Тому медичні установи розробляють маркетингові програми і стратегії позиціонування, які забезпечують їм певну конкурентну перевагу на ринку медичних послуг. Останні дослідження показують, що медичний маркетинг незважаючи на свій розвиток, все ще є специфічною галуззю з безліччю викликів, оскільки мало хто управлінці мають знання в цій сфері [9].

Україна не є винятком. Значною проблемою для українських медичних установ є брак досвіду в сфері медичного маркетингу, тому багато медичних установ стикаються з труднощами позиціонування. Такий стан призводить до того, що багато клінік не мають чіткого уявлення, який набір вражень і сприйнять складається у споживачів медичних послуг в процесі порівняння їх з конкурентами.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам взаємозв'язку медичних послуг та маркетингу присвячено чимало робіт вітчизняних та зарубіжних учених: Баранова І.Н., Зибцева В.Н., Должанського І.З., Кадирова Н.Ф., Концеал О.В., Меловатської Н.Ю., Разумовського А.В., Поліної Н.А., Васиної Н.І., Татарникова Н.А., Хайрулліної І.С., Чубарової Т.В., Шляпникова В.В. та інших. Незважаючи на це, існує потреба у розробці проблеми медичного маркетингу в контексті українських реалій.

**Формулювання цілей статті.** Метою дослідження є визначення особливостей використання маркетингових технологій в медичній сфері.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Маркетингові технології, які використовуються в сфері охорони здоров'я, адаптуються до специфіки галузі, її ресурсів і задачам. Отже вчені розкриваючи всі ці аспекти використовують поняття «медичний маркетинг», «маркетинг в охороні здоров'я», «маркетинг медичних послуг», «маркетинг медичної організації». Розглянемо більш детально, в чому полягає суть і специфіка медичного маркетингу.

Поняття «медичний маркетинг» включає певні дії, які визначають вид упаковки медичної продукції, її ціноутворення, поширення, механізми просування [9]. Patrick T. Buckley вважає, що медичний маркетинг це «educating ourselves as to the wants and needs of our potential customers and, based on the knowledge we gain, educating our customers and offering them valued services that fulfill their needs when and where they need those services» [6]. Слід підкреслити, що визначення Patrick T. Buckley не включає слова маркетингового комплексу (4P), але якщо подивитися більш детально, то можна виявити, що вони включені в нього.

А саме зроблено акцент на самоосвіту за рахунок дослідження ринку, навчанні пацієнтів за рахунок просування і надання послуг в такому вигляді, щоб вони оцінювалися (ціна / обмін) і були здійснені (розподіл).

Йорданська Н.А. виділяє два поняття «медичний маркетинг» і «маркетинг в охороні здоров'я». Під медичним маркетингом вона розуміє діяльність, яка спрямована на отримання інформації про потреби населення в різних видах медичної допомоги, а під маркетингом в охороні здоров'я - сукупність принципів, методів і заходів, які використовуються для вивчення попиту і формування пропозиції медичних товарів і послуг. Вона також виділяє такі види маркетингу в охороні здоров'я: маркетинг медичних послуг, організації, окремих осіб, місця і ідей [2].

Основними причинами розвитку маркетингу в сфері охорони здоров'я є збільшення конкуренції на ринку медичних послуг, розвиток приватних медичних клінік, зростання витрат медичних установ у зв'язку із застосуванням інноваційних технологій, препаратів, обладнання, старіння населення і погіршення здоров'я [2]. У той же час Patrick T. Buckley зазначає, що в США медичний маркетинг стикається з унікальними викликами: лікарні постійно знаходяться під впливом зовнішніх чинників: політика, зміни в законодавстві, зростання альтернативної медицини, збільшення і зміни споживання, посилення конкуренції. Наприклад, в США медичний маркетинг значно виріс з 1997 по 2016 рік, особливо реклама DTC (direct-to-consumer) для ліків і медичних послуг (обсяги ринку зросли з 542 мільйонів доларів США до 2,89 мільярдів доларів, кількість рекламних оголошень з 912000 (включаючи 909 000 телевізійних рекламних роликів) до 17,6 мільйона (3555000 телевізійних рекламних роликів) [8].

Історія розвитку маркетингових технологій показує, що сучасна сфера охорони здоров'я вимагає методів

інноваційного маркетингу, оскільки сам маркетинг значно змінився за останні 20 років. У 1990 роках в охорону здоров'я як галузь економіки були впроваджено значну кількість маркетингових підходів, але в середині 2000-х років медичний маркетинг змінився.

Як показують дослідження вчених, охорона здоров'я в різних країнах все ще перебуває на етапі адаптації та формалізації використання технік маркетингу в цій сфері, тому в літературі недостатньо прикладних знань в маркетингу медичних послуг [7]. Знання про медичний маркетинг, безумовно, важливі для медичних установ, так як вони на підставі них можуть надавати якісні послуги для їх клієнтів.

Як зазначає Patrick T. Buckley маркетингологам в сфері медичного маркетингу слід тісніше співпрацювати з відповідними організаціями з метою зміни стану здоров'я населення, що є основним завданням системи охорони здоров'я. Маркетингологам цього можна досягти за рахунок балансу маркетингу і потреб пацієнтів, аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища для спрощення догляду за пацієнтами, правильної маркетингової політики, хоча правильні речі можуть вплинути на зменшення обсягів прибутку медичного закладу.

Крім того важливим компонентом успіху маркетингової діяльності є кваліфікаційний рівень маркетинголога [10].

Деякі фахівці в сфері медицини відзначають, що існує ризик щодо повернення інвестицій в сферу маркетингу, оскільки медичні організації рідко можуть визначити точну вартість медичних послуг. Також маркетинголог медичних послуг повинен розуміти своїх клієнтів, оскільки вони мають значні відмінності від клієнтів у порівнянні з іншими секторами послуг. І в цей же час вони стикаються з проблемою обмеженості ресурсів, у порівнянні з іншими галузями економіки.

А зараз проаналізуємо сутність ринку медичних послуг. Ринок медичних послуг являє собою сукупність відносин, які

виникають між виробниками медичних послуг, виробів медичної техніки, методів організації медичної діяльності, фармакологічних засобів і споживачами [2].

Ринок медичних послуг має певні характерні риси:

- обмежена кількість продавців;
- складності з входом на ринок;
- диверсифікація медичної послуги на підставі індивідуальності і унікальності;
- недолік інформації для покупців про тенденції на ринку послуг;
- складності в зіставлення ціни і якості;
- наявність державних збиткових організацій;
- наявність посередника для реалізації медичної послуги чи товару;
- часткова невизначеність при прогнозуванні результатів функціонування ринку;
- нерівномірна доступність медичних послуг споживачам.

З урахуванням всіх цих особливостей ринку медичних послуг будь-яка медична організація приймає рішення про вихід на ринок, який складається з безлічі типів покупців, продукції, потреб. Тому головні завдання маркетолога в сфері медичного маркетингу полягають у наступному:

1) визначити сегменти ринку, які дають можливість досягти цілей організації;

2) виявити позиції, які організація бажає зайняти в обраному сегменті [2].

Отже, можна побачити, що метою маркетингу будь-якої медичної установи залишається позиціонування. Витоки розвитку концепції позиціонування були представлені маркетологом Джеком Траутом в липні 1969 року в журналі «Industrial Marketing». Джек Траут вважав, що креативність перестала бути джерелом успіху для компаній. Для того, щоб досягти значного успіху в суспільстві з високим рівнем комунікації, організаціям слід міцно зайняти в свідомості споживача певні позиції. Основні тенденції рекламного бізнесу в 1970-х роках формувалися під впливом концепції

позиціонування, створення якої датується 1972 року, коли видання «Advertising Age» опублікувало серію статей Дж. Траута, яка вийшла під загальною назвою «The Positioning Era». Рекламний бізнес швидко адаптувався до тактик позиціонування і знаходив нові позиції в свідомості споживачів, які включали сильні і слабкі сторони компаній і їх конкурентів [4].

Термін «позиціонування» та його особливості були розкриті маркетологами Джеком Траутом і Елом Райсом після виходу в 1982 році книги «Позиціонування – битва за впізнаваність». Вони вважали, що: «Позиціонування – не те, що компанія робить з товаром або послугою. Це те, що компанія робить з свідомістю потенційних покупців» [4].

У даній книзі було визначено, що ключ до успіху в конкурентній боротьбі базується на ідеї, яка закріплює товар у свідомості покупців, а не його корисних властивостях. В основі позиціонування не лежить сенс створення продукту і досягнення найменших витрат, так як головним аспектом є визначення гідного місця в свідомості споживачів [3].

І тому для досягнення комерційного успіху компаніям в першу чергу необхідно працювати над свідомістю споживачів, а в меншій мірі приділяти увагу продукції.

Позиціонування - це «placement of an idea, organization, or product in the minds of the market relative to its competition» [9]. Але також вчені розглядають позиціонування на рівні продукції, послуги, організації. Тому слід відрізнити позиціонування продукції (послуг) і позиціонування організації. Позиціонування медичної продукції або послуги – це забезпечення товару чи послуги бажаного, чітко відмінного від інших місця на ринку і у свідомості цільових споживачів [2]. В свою чергу позиція медичної організації – це позиція, яку вона займає на ринку медичних послуг, і яка показує її популярність в суспільстві [9].

Така позиція має три складові:

а) користь клієнта, яка представлена емоційним мотивом для покупки товару саме в певній компанії;

б) цільовий ринок, під яким розуміється найбільш вигідні потенційні споживачі товарів або послуг;

в) конкуренти, у яких одним із завдань є «перехоплення» цільового ринку [1].

Чернишова А.М. та Якубова Т.Н. також до цього списку додають, що для ефективного позиціонування необхідна його простота і зрозумілість для цільової аудиторії, яка буде передаватися за допомогою засобів комунікації. Структура позиціонування бренду компанії описується за допомогою шести елементів [5]:

1) сутність бренду (базова цінність);  
2) обіцянка бренду (основна вигода);  
3) раціональні вигоди (що отримує споживач);

4) емоційні вигоди (які почуття відчуває споживач);

5) опис бренду через особистісні риси – наприклад, доброзичливий, відкритий;

6) «розмова» бренду з споживачем – наприклад, як експерт або як кращий друг).

Позиціонування може бути у трьох формах [5]:

1) Позиціонування, що перевершує позиціонування. Цей вид передбачає, що продукт компанії найкращий. Цей вид доцільно використовувати компаніям, що мають лояльних споживачів. Але ризиком даного виду є те, що у споживачів перевершує позиціонування може викликати певну недовіру.

2) Позиціонування, що заміняє позиціонування. Вибираючи цей вид позиціонування, компанія виділяє основну характерну рису товару і робить акцент на її відмінності від конкурентів.

3) Позиціонування, що доповнює фактор конкурентоспроможності.

Позиціонування також можна розділити на такі види [3]:

1) атрибутивне позиціонування – припускає, що компанія має чіткий атрибут і пов'язує його зі своїм продуктом, але при цьому атрибутивне

позиціонування не відображає основні переваги даного товару над конкурентами;

2) позиціонування переваг – ґрунтується на абстрактні властивості (безпека, надійність);

3) позиціонування застосування – припускає, що компанія позиціонує свій продукт як кращий засіб для вирішення проблем покупця;

4) позиціонування, що призначене для користувача – компанія позиціонує свій продукт для певної цільової групи;

5) конкурентне позиціонування – протиставлення себе конкурентам;

6) позиціонування категорії – компанія-новачок позиціонує свій продукт;

7) позиціонування якості (престижу) – компанія позиціонує товари класу люкс;

8) цінове позиціонування, у якого існує кілька варіантів:

а) «більше за велику суму»;

б) «більше за ту ж ціну»;

в) «те ж саме за меншу ціну»;

г) «менше за набагато меншу ціну»;

д) «більше за меншу ціну».

Залежно від кількості обраних характеристик виділяють [5]:

1) двомірне позиціонування: базується на двох привабливих властивостях товару (наприклад, ціна і якість продукту);

2) багатовимірне позиціонування: передбачає виділення більше двох властивостей, за якими товар порівнюється з аналогами (наприклад, ціна, безпека, надійність, комфорт, престижність).

Thomas стверджує, що організація може займати дві позиції [9]:

1) згідно зі статистичними даними (частка організації на ринку медичних послуг, рівень проникнення, показники якості обслуговування), тобто об'єктивна сторона позиції;

2) відповідно до сприйняття клієнтами (свідомість громадськості), тобто суб'єктивна сторона.

**Висновки.** Таким чином, маркетинг медичного закладу буде ефективний в тому випадку, якщо маркетологи будуть підвищувати показники об'єктивної позиції, але за умови позитивного

сприйняття суб'єктивної сторони. Для формування і аналізу об'єктивної позиції маркетингологи використовують внутрішні і зовнішні дані про діяльність медичної організації, а для визначення суб'єктивного виміру вони використовуються дані маркетингових досліджень: опитувань споживачів (дослідження задоволеності пацієнтів), фокус-групових інтерв'ю з управлінським персоналом, медичними працівниками і співробітниками організації. Також одним із завдань маркетингу є контроль позиції медичного закладу.

Важливо відзначити, що медичні організації щороку вкладають гроші на просування бренду з метою залучення клієнтів, тому маркетингологи обов'язково повинні досліджувати і аналізувати задоволеність своїх пацієнтів медичними послугами шляхом щоденного моніторингу. Також організація може зіткнутися з проблемою неправильного визначення позиції, що може бути в деяких випадках гірше, ніж її відсутність зовсім. Така ситуація не сприятиме зростанню організації, незалежно від інвестиційних вкладень.

Перспективами подальших досліджень у даному напрямку є проведення емпіричного дослідження щодо якості маркетингових кампаній медичних установ в Україні або її регіонах.

#### **Література:**

1. Денисон, Д., Тоби Л. Учебник по рекламе: как стать известным, не тратя денег на рекламу; пер. с пол. Н.В. Бабина. Минск : Современное Слово, 1997. 320 с.
2. Иорданская Н.А. Поздеева Т.В., Носкова В.А. Маркетинг в здравоохранении: учебное пособие Н. Новгород: Нижегородской государственной медицинской академии, 2008. 64 с.
3. Котлер Ф. Маркетинг от А до Я: 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер; пер. с англ. 3-е изд. Москва : Альпина Паблишер, 2011.
4. Траут Дж., Райс, Э. Позиционирование: битвы за умы. Санкт-Петербург : Питер, 2015. 352 с.
5. Чернышева А. М., Якубова Т.Н. Брендинг : учебник для бакалавров. Москва : Юрайт, 2015. 504 с.

6. Buckley P.T. The Complete Guide to Hospital Marketing, Second Edition. HCPro, Inc, 2008.
7. George Bapu P. Marketing of Healthcare Services. Abhijeet Publications, Delhi, First Edition, 2006.
8. Schwartz Lisa M., Woloshin S. MD, MS Medical Marketing in the United States, 1997-2016. Special Communication. January 1/8, 2019. JAMA. 2019;321(1):80-96. DOI : 10.1001/jama.2018.19320.
9. Thomas, Richard K. Health Services Marketing. A Practitioner's Guide. Health Management Associates Memphis USA. NameSpringer, New York. 2008. DOI : <https://doi.org/10.1007/978-0-387-73606-8>.
10. Пулина Т. В. Ткачук О. Ю., Вафина А. О. Развитие кадрового потенциала органа публичной службы. *Экономика та держава*. 2018. № 12. С. 44–49.

#### **References:**

1. Denyson, D. and Toby, L. (1997), *Uchebnik po reklame: kak stat izvestnyim, ne tratya deneg na reklamu* [Advertising textbook: how to become famous without spending money on advertising], Sovremennoe Slovo, Minsk, Belarus, 320 p.
2. Iordanskaya, N.A. Pozdeeva, T.V. and Noskova, V.A. (2008), *Marketynh v zdravookhranenyi* [Healthcare marketing], Nyzhehorodskoi hosudarstvennoi medytsynskoi akademyy, Novgorod, Russia, 64 p.
3. Kotler, F. (2011), *Marketynh ot A do Ya: 80 kontseptsyi, kotorые dolzhen znat kazhdyi menedzher* [Marketing from A to Z: 80 concepts that every manager should know], Alpyna Pablysher, Moscow, Russia.
4. Traut, Dzh. and Rays, E. (2015), *Pozitsionirovanie: bitvyi za umyi* [Positioning: battles for minds], Peter, St. Petersburg, Russia, 352 p.
5. Chernysheva, A.M. and Yakubova, T.N. (2015), *Brendynh* [Branding], Yurait, Moscow, Russia, 504 p.
6. Buckley, P.T. (2008), *The Complete Guide to Hospital Marketing*, Second Edition. HCPro, Inc.
7. George Bapu P. (2006), *Marketing of Healthcare Services*. Abhijeet Publications, Delhi, First Edition.
8. Schwartz Lisa M., Woloshin S. (2019), MD, MS Medical Marketing in the United States, 1997-2016. Special Communication. January 1/8. JAMA. 321(1):80-96. DOI : 10.1001/jama.2018.19320.
9. Thomas, Richard K. (2008), *Health Services Marketing. A Practitioner's Guide*. Health Management Associates Memphis USA. NameSpringer, New York. DOI : <https://doi.org/10.1007/978-0-387-73606-8>
10. Pulina, T.V. Tkachuk, O.Yu. and Vafina, A.O. (2018), "Development of human resources of the public service body", *Ekonomika ta derzhava*, № 12. С. 44-49.

**Стаття надійшла до редакції 05.12.2020 р.**

УДК: 378:004.9

DOI: 10.31732/2663-2209-2020-60-134-141

## УПРАВЛІННЯ ОСВІТНИМИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ

**Панченко В.А.<sup>1</sup>, Черненко О.В.<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> д.е.н, професор, професор кафедри педагогіки та менеджменту освіти, Центральноукраїнський державний педагогічний університет імені В. Винниченка, м. Кропивницький, вул. Т. Шевченка 1, 25000, Україна, тел.: (050)-699-74-88, e-mail.: op\_panchenko@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4927-0330>

<sup>2</sup> к.пед.н., доцент кафедри права та соціально-економічних відносин, Кіровоградський інститут розвитку людини, м. Кропивницький, вул. Чорновола, 13, 25006, Україна, тел.: (095)-699-29-32, e-mail.: Chernenko\_O.V.jp@i.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7012-1797>

## MANAGEMENT OF EDUCATIONAL BUSINESS PROCESSES IN THE CONDITION OF ECONOMIC CRISIS

**Panchenko V.<sup>1</sup>, Chernenko A.<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Doctor of sciences (Economics), professor, professor of pedagogy and management of education department, Central Ukrainian State Pedagogical University named after V. Vynnychenko, Kropivnitsky, st. T. Shevchenko, 1, 25000, Ukraine, e-mail: op\_panchenko@ukr.net ORCID: 0000-0002-4927-0330

<sup>2</sup> Ph.D. (Pedagogy), associate professor of socio-economic relations department, Kirovograd Institute for Human Development, Kropivnitsky, st. Chornovola, 13, 25006, Ukraine, e-mail: Chernenko\_O.V.jp@i.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7012-1797>

**Анотація.** У даній статті розглядаються можливості педагогічного менеджменту для регулювання бізнес-процесів приватного вищого закладу освіти в умовах економічної кризи. Мета статті – охарактеризувати особливості управління освітніми бізнес-процесами в умовах економічної кризи, що дасть можливість виробити практичні рекомендації щодо покращення педагогічного менеджменту приватних вищих освітніх закладів. Визначено, що в освітній галузі бізнес-процеси являють собою взаємопов'язані навчально-виховні заходи науково-педагогічного персоналу, які спрямовані на реалізацію стандартів освіти і програм професійної підготовки з метою підготовки якісних майбутніх фахівців у певній сфері трудової діяльності. На основі аналізу наукових праць та аналізу господарської діяльності приватних вищих закладів освіти Кіровоградської області було виділено бізнес-процеси, які існують в приватній вищій освіті: управлінські; навчально-педагогічні; науково-прикладні бізнес-процеси; допоміжні. Наведена сутність та класифікація економічних ризиків для приватного вищого закладу освіти. Доведено необхідність удосконалення управління освітніми бізнес-процесами в умовах економічної кризи. Визначено та охарактеризовано етапи процесу антикризового управління. Визначено негативні економічні фактори, що впливають на господарську діяльність приватного вищого закладу освіти: зовнішні – які не залежать від діяльності організації; внутрішні, які виникають в середині організації. Запропоновано для впливу на фактори внутрішнього середовища: впровадження системи управління економічною безпекою (ISO 22301: 2012; ISO 22320: 2011; ISO 31000: 2009), системи управління якістю (ISO 9001), заходи з охорони праці (ДСТУ 2293-99), інформаційна безпека (ISO / IEC TR 27016: 2014) та технології бізнес-процесів (метод IDEF 0, методологія SADT). Зроблено висновки та надано практичні рекомендації щодо вироблення напрямків управління освітніми бізнес-процесами в умовах економічної кризи для приватних вищих закладів освіти: розробка програми антикризового управління та прогнозування економічних ризиків; страхування рухомого та нерухомого майна, фінансових ризиків, життя і здоров'я педагогічних працівників; аутсорсинг окремих видів діяльності, якщо вона приносить збитки; удосконалення засобів інформаційної безпеки; захист наукових праць та науково-технічних розборок, винаходів; боротьба з корупцією; впровадження концепції педагогічного менеджменту; впровадження нових методів та технологій управління бізнес-процесами. Визначено перспективні напрямки подальших досліджень з даної проблеми.

**Ключові слова:** менеджмент; освіта; бізнес-процес; приватний вищий заклад освіти; економічний ризик.  
Формули: 0; рис.: 0; табл.: 0, бібл.: 14.

**Annotation.** This article discusses the possibilities of pedagogical management to regulate the business processes of a private higher education institution in an economic crisis. The purpose of the article is to characterize the features of management of educational business processes in the economic crisis, which will provide an opportunity to develop practical recommendations for improving the pedagogical management of private higher education institutions. It is determined that in the field of education business processes are interrelated educational activities of research and

*teaching staff, which are aimed at implementing educational standards and training programs to train quality future professionals in a particular field of work. Based on the analysis of scientific works and analysis of economic activity of private higher education institutions of Kirovohrad region, the business processes that exist in private higher education were identified: managerial; educational and pedagogical; scientific and applied business processes; auxiliary. The essence and classification of economic risks for a private higher education institution are given. The necessity of improving the management of educational business processes in the conditions of economic crisis is proved. The stages of the anti-crisis management process are identified and characterized. Negative economic factors that affect the economic activity of a private higher education institution are identified: external - which do not depend on the activities of the organization; internal, which arise within the organization. Proposed to influence the factors of the internal environment: implementation of the economic security management system (ISO 22301: 2012; ISO 22320: 2011; ISO 31000: 2009), quality management system (ISO 9001), labor protection measures (DSTU 2293-99), information security (ISO / IEC TR 27016: 2014) and business process technologies (IDEF 0 method, SADT methodology). Conclusions are made and practical recommendations on development of directions of management of educational business processes in the conditions of economic crisis for private higher educational institutions are given: development of the program of anti-crisis management and forecasting of economic risks; insurance of movable and immovable property, financial risks, life and health of teachers; outsourcing certain activities, if it causes losses; improvement of information security tools; protection of scientific works and scientific and technical showdowns, inventions; fight against corruption; introduction of the concept of pedagogical management; introduction of new methods and technologies of business process management. Perspective directions of further researches on this problem are defined.*

**Key words:** management; education; business process; private higher education institution; economic risk.  
*Formulas: 0; fig.: 0; tabl.: 0; bibl.: 14.*

**Постановка проблеми.** Проблема забезпечення розвитку приватних вищих закладів освіти була завжди актуальною, особливо в умовах масового недобору на профільні спеціальності студентів та обмеженості фінансових ресурсів. Варто зазначити, що застарілі, пострадянські підходи до управління закладами освіти виявилися неефективними в умовах ринкової конкуренції, викликів євроінтеграції освітньої системи України. Ринок праці потребує фахівців із високим рівнем професійної підготовки, здатних вирішувати складні завдання та бути мобільними. Підвищення якості освітнього процесу, приведення його до вимог роботодавців є складною дискусійною задачею, вирішення якої потребує від приватних вищих закладів освіти системного підходу до педагогічного менеджменту. Для вирішення окресленої проблеми заслуговує на увагу технологія управління освітніми бізнес-процесами, яка є гнучкою і здатною протистояти економічним загрозам.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблему забезпечення якості вищої освіти розглядали у своїх наукових працях: Я. Балюбаш, Л. Вейнстейн, О. Волков, Е. Кеменейд, В. Кремінь, С. Лаптев, Г. Хімічева, В. Шинкарук та інші. Менеджмент організацій вивчали

П. Друкер, Г. В. Осовська, Ф. І. Хміль та інші. Теоретичним питанням з моделювання управління бізнес-процесами присвячено наукові роботи: І. Ансофа, Д. Джоббера, Н. Вінера, К. Ерроу, С. Портні, К. Шеннона та інших. Менеджмент в закладах освіти вивчали: О. О. Байбакова, В. Є. Лунячек, Н. Л. Коломінський, Г. М. Тимошко, А. А. Федун.

Проте, праць предметом яких було розгляд особливостей застосування бізнес-процесів в освітніх закладах, недостатньо, зокрема варто згадати: О. А. Лисенко, В. Є. Мухін, Г. О. Шліхта.

З огляду на той факт, що особливості управління освітніми бізнес-процесами мало вивчено, а дана проблема є особливо актуальною в умовах збитковості діяльності приватних вищих закладів освіти, все це потребує додаткових наукових пошуків у цій сфері.

**Формулювання цілей статті.** Мета статті – охарактеризувати особливості управління освітніми бізнес-процесами в умовах економічної кризи, що дасть можливість виробити практичні рекомендації щодо покращення педагогічного менеджменту приватних вищих освітніх закладів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В сучасних умовах

реформування освітньої галузі постає потреба забезпечення дохідності роботи приватних освітніх установ і водночас збереження належного рівня якості надання освітніх послуг студентам. Для створення таких умов освітні заклади впроваджують систему педагогічного менеджменту, яка вирішує питання щодо управління бізнес-процесами освітньої організації, з найменшими затратами праці, часу і ресурсів. В ринковій системі господарювання для забезпечення прибутковості діяльності приватних вищих закладів освіти актуального значення набуває управління бізнес-процесами.

Г. О. Шліхта наголошує на беззаперечний факт – перед закладами вищої освіти постає таке саме завдання, що й перед комерційними структурами, а саме: бути конкурентоспроможними, тобто діяти економічно ефективно, готувати якісних фахівців, які відповідають вимогам сучасного ринку праці [1].

Тому, для забезпечення прибутковості діяльності приватних вищих освітніх закладів їхнім керівникам необхідно знати сучасні бізнес-технології управління. Наведемо авторське визначення сутності бізнес-процесу.

Освітній менеджмент – це теорія і практика управління стратегічною галуззю національного господарства в ринкових умовах, об'єкт якої – процес управління освітніми системами. Об'єктом педагогічного менеджменту є управління педагогічними системами, що функціонують в умовах ринку. Предмет освітнього, педагогічного і дидактичного менеджменту (відповідно) – протиріччя, закономірності, відносини процесу управління освітніми системами в ринковій економіці, навчальними закладами та навчальними групами [2].

Процеси управління – особлива група процесів, які забезпечують реалізацію в закладі вищої освіти управлінського циклу: планування – організація – мотивація – контроль – вдосконалення. До них відносяться стратегічне управління, тактичне управління, управління

персоналом, бюджетне управління та інші [1].

Бізнес-процес – це сукупність взаємопов'язаних управлінських заходів, дій і робіт персоналу, які спрямовані на створення конкретного продукту (товару або послуги) для замовника (споживача), який зацікавлений в отриманні дійсного кінцевого результату від роботи підприємства.

В освіті бізнес-процеси являють собою взаємопов'язані навчальні-виховні заходи педагогічного персоналу, які спрямовані на реалізацію стандартів освіти і програм професійної підготовки з метою підготовки якісних майбутніх фахівців у певній галузі трудової діяльності.

В. Є. Командровська і О. Ю. Морозенко виділяють важливі риси бізнес-процесів:

- мають внутрішніх і зовнішніх користувачів,
- діють усередині підрозділів компанії і між ними, а також між різними організаціями,
- засновані на способі виконання робіт, властивому тій або іншій організації [3].

Крім того, бізнес-процеси складаються із певних операцій їх виконання. Тому, на практиці використовують економічне моделювання.

Сутність управління приватним вищим закладом освіти полягає у виконанні функцій педагогічного менеджменту. Зокрема, В. Е. Лунячек до основних функцій педагогічного менеджменту відносить: планування, організування, мотивування і контроль. Реалізація основних управлінських функцій у цій галузі обумовлена законодавчими і нормативними документами, елементами організаційної культури, яка склалася в закладах і установах освіти, органах управління всіх рівнів [4].

У приватних вищих закладах освіти першочерговим завданням виступає організація ефективного управління кафедрами, навчально-науковими відділами, структурними підрозділами з метою надання якісних послуг з освітньої та наукової діяльності для студентів. Для



цього застосовують механізм Моделювання освітніх бізнес-процесів, який дасть змогу отримувати кінцевий педагогічний результат.

З. М. Гадецька, М. О. Холопова наголошують, що моделювання бізнес-процесів дозволяє проаналізувати не тільки, як працює підприємство в цілому, як воно взаємодіє із зовнішніми організаціями, замовниками та постачальниками, а й як організована діяльність на кожному окремо взятому робочому місці [5].

Л. І. Чернобай і О. І. Дума [6] наводять класифікацію бізнес-процесів:

За ознакою формування результату (за рівнем впливу на формування доданої вартості):

- основні (первинні, відтворювальні) бізнес-процеси;
- обслуговувальні (підтримувальні) бізнес-процеси;
- бізнес-процеси управління;
- бізнес-процеси розвитку.

За орієнтованістю бізнес-процесів:

- процеси, орієнтовані на клієнта / Customer Oriented Processes (COP's);
- процеси, орієнтовані на підтримку / Support Oriented Processes (SOP's);
- процеси, орієнтовані на управління / Management Oriented Processes (MOP's).

За місцем у ланцюгу формування вартості:

- вхідна логістика;
- виробничі процеси;
- вихідна логістика;
- маркетинг та продажі;
- сервіс;
- управління персоналом;
- інфраструктура організації;
- технологічний розвиток / інноваційна діяльність;
- техніки та методи забезпечення виробничих процесів необхідними ресурсами.

По відношенню до клієнтів організації:

- зовнішні бізнес-процеси (прецеденти);
- внутрішні бізнес-процеси.

За видами діяльності (прив'язка до управлінського циклу Демінга-Шухарта):

- планування діяльності;
- здійснення діяльності;
- реєстрація фактичної інформації;
- аналіз і контроль;
- прийняття управлінського рішення.

За функціональною ознакою:

- процес постачання;
- процес виробництва;
- процес реалізації;
- процес фінансових розрахунків.

За фокусом управлінської діяльності:

- управління людськими ресурсами;
- управління інформацією;
- управління фінансовими та матеріальними ресурсами;
- управління маркетингом та конкуренцією;
- управління виробництвом;
- управління середовищем та зовнішніми зв'язками;
- управління бізнес-моделлю організації [6].

Бізнес-процеси В. Є. Мухін, Я. І. Корнага, Є. О. Бойко поділяють на три рівні управління:

1. Основні керівні бізнес-процеси (між ректоратом та керівництвом факультетів або підрозділів).

2. Основні бізнес-процеси (між керівництвом факультетів та завідувачами кафедр або керівництвом підрозділів та начальниками відділів).

3. Бізнес-процеси (між завідувачами кафедр та викладачами або між начальниками відділів та працівниками відділів) [7, с. 391-392].

На основі аналізу праць вчених [1], [3], [5], [6], [7], [8] та аналізу господарської діяльності приватних вищих закладів освіти Кіровоградської області ми виділили бізнес-процеси, які існують в приватній вищій освіті:

1. Управлінські бізнес-процеси (виникають між ієрархічними рівнями менеджменту: ректорат – декани – завідувачі кафедр);

2. Навчально-педагогічні бізнес-процеси (передача знань – відтворення знань – формування умінь і навичок);

3. Науково-прикладні бізнес-процеси (охоплюють процес інноваційний процес: фундаментальні дослідження – прикладні дослідження – експеримент – прототип нового продукту – тестування та доробка – патентування – комерціалізація інновації – виведення готового продукту на ринок);

4. Допоміжні бізнес-процеси (матеріально-технічне забезпечення кафедр та лабораторій, управління інформаційною системою).

Отже, раціональне управління бізнес-процесами дає змогу реалізовувати встановлені стратегічні цілі, що підвищить економічну ефективність та конкурентоспроможність продукції [8, с. 69].

В. І. Фучеджи вказує, що економічна криза представляє собою ситуацію, яка складається з великої кількості фінансово-економічних проблем, а кількість ресурсів для їх розв'язання обмежена у фінансових менеджерів [9, с. 362].

Науковці Е. Гайдарулі, Р. І. Минжасаров поділяють фактори ризиків підприємства на:

– зовнішні ризики – відносяться: політичні, соціально-економічні, макроекономічні, екологічні та науково-технічні фактори, обумовлені причинами які, не пов'язаними безпосередньо з діяльністю підприємства, що залежать від економічного і політичного стану країни;

– внутрішні ризики – виникають безпосередньо в сфері господарської діяльності підприємства: задоволення побутових і культурних потреб колективу, порушення морально-етичних норм і правил внутрішнього середовища підприємства, що свідчить про недоліки в системі менеджменту [10].

У результаті проведеного нами дослідження, було виявлено негативні економічні фактори, що впливають на господарську діяльність приватного вищого закладу освіти: зовнішні – які не залежать від діяльності організації (інфляція, зростання комунальних тарифів,

високі відсоткові ставки по кредитах, низькі інвестиції в освітню галузь); внутрішні, які виникають в середині організації (низька рентабельність, низька ліквідність основного капіталу, неефективне управління грошовими коштами, корупція).

Слід сказати, що приватний вищий заклад освіти може впливати лише на фактори внутрішнього середовища, шляхом впровадження системи управління економічною безпекою (ISO 22301: 2012; ISO 22320: 2011; ISO 31000: 2009), системи управління якістю (ISO 9001), заходи з охорони праці (ДСТУ 2293-99), інформаційна безпека (ISO / IEC TR 27016: 2014) та технології бізнес-процесів (метод IDEF 0, методологія SADT).

Натомість, до факторів зовнішнього середовища приватному вищому закладу освіти необхідно пристосовуватися, адаптуючись під вимоги ринку праці, стан економіки тощо. Для зовнішніх загроз необхідно робити прогнозування, маючи запас часу на вироблення вірного управлінського рішення щодо усунення можливих проблеми. Доцільно також застрахувати окремі види зовнішніх ризиків або віддати частину бізнес-процесів в аутсорсинг, що дозволить уникнути великих грошових втрат у разі настання кризового стану.

На думку Д. І. Бойко і М. М. Лузанової, антикризове управління є системою управління, що має комплексний характер та спрямована на попередження, запобігання кризових явищ і виявлення причин кризи, виду, стадії та закономірностей її протікання, можливих сценаріїв розвитку, інструментів по виходу з неї, з метою подальшого функціонування підприємства [11].

Розробка і реалізація антикризових планів сприяє мінімізації негативного впливу кризових ситуацій на діяльність організації, підвищує її чутливість до змін у зовнішньому середовищі, сприяє чіткому визначенню і запобігання негативним наслідкам [12].

Для приватного вищого закладу освіти з метою протидії економічним ризикам

менеджерам необхідно розробити програму антикризового управління.

Дослідниця В. М. Маховка [13] визначила, що з метою забезпечення ефективної протидії кризовим явищам процес антикризового управління необхідно здійснювати поетапно:

1-й етап – створення спеціалізованої робочої групи (антикризової команди);

2-й етап – проведення діагностики та оцінка параметрів кризи;

3-й етап – визначення мети і завдань антикризового управління, пошук способів виходу підприємства з кризи, визначення необхідних ресурсів, перевірка можливості досягнення цілей;

4-й етап – оцінка ресурсного потенціалу та часових обмежень антикризового управління;

5-й етап – розробка антикризової програми;

6-й етап – створення системи реалізації антикризової програми виходу підприємства з кризової ситуації;

7-й етап – організація впровадження антикризової програми та контроль за її виконанням;

8-й етап – аналіз доцільності подальшого проведення заходів щодо виходу підприємства з кризової ситуації;

9-й етап – розробка заходів щодо прогнозування і профілактики майбутніх кризових ситуацій [13, с. 220].

Л. А. Зверук і Н. М. Давиденко вказують, що успіх стратегії антикризового управління залежить від ефективності створеної системи, яка б дозволяла керівництву фірми одержувати можливість кількісного та якісного аналізу виникаючих загроз, що можуть зумовити настання кризового стану [14, с. 74-75].

Таким чином, за результатами проведеного дослідження, можна надати практичні рекомендації щодо вироблення напрямків управління освітніми бізнес-процесами в умовах економічної кризи для приватних вищих закладів освіти:

– розробка програми антикризового управління та прогнозування економічних ризиків;

– страхування рухомого та нерухомого майна, фінансових ризиків, життя і здоров'я педагогічних працівників;

– аутсорсинг окремих видів діяльності, якщо вона приносить збитки (передача в приватну оренду їдальні, спортзалу, гуртожитку, басейну тощо);

– удосконалення засобів інформаційної безпеки (установка антивірусного програмного забезпечення, захист від кібератак, впровадження систем шифрування даних, обмеження доступу до конфіденційної і науково-технічної інформації);

– захисти наукових праць та науково-технічних розборок, винаходів (шляхом їх патентування, захисту авторських прав);

– боротьба з корупцією (громадський контроль, висвітлення інформації про результати виконання бюджету на за рік, прозора система оплати за освітні послуги);

– впровадження концепції педагогічного менеджменту;

– впровадження нових методів та технологій управління бізнес-процесами.

Отже, розробка планів і чітке структурування заходів з антикризового управління навчально-науковою діяльністю у приватних вищих закладах освіти дозволить своєчасно і оперативно виявити ризики, мінімізувати їх негативні прояви, а також спрогнозувати і попередити виникнення економічних загроз у майбутньому. Управління бізнес-процесами повинне бути інтегроване із антикризовими заходами, що дасть можливість забезпечити надання якісних освітніх послуг.

**Висновки.** Використання концепції педагогічного менеджменту у приватному вищому закладі освіти, дозволяє ефективно управляти науково-педагогічним персоналом, забезпечити концентрацію матеріально-технічних, інформаційних ресурсів, дозволяє ефективно вирішувати проблему забезпечення надання якісних освітніх послуг.

Встановлено, що в освітній галузі бізнес-процеси являють собою певні

взаємопов'язані навчальні-виховні заходи, спрямовані на управління науково-педагогічним педагогічним персоналом, які спрямовані на реалізацію стандартів освіти і програм професійної підготовки з метою підготовки якісних майбутніх фахівців у певній сфері трудової діяльності.

Управління економічними ризиками є циклічним процесом, який спрямований на прогнозування, виявлення та ідентифікацію ризиків, а також розробки антикризових заходів по усуненню загроз.

За результатами проведеного дослідження, наведено практичні рекомендації щодо вироблення напрямків управління освітніми бізнес-процесами в умовах економічної кризи для приватних вищих закладів освіти, що дасть змогу вийти із кризового стану та підвищити якість освітнього процесу.

Перспективами подальших досліджень буде побудова моделі управління бізнес-процесами приватного вищого закладу освіти.

#### **Література:**

1. Шліхта Г. О. Класифікація бізнес-процесів в освітніх установах. *Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка. Педагогічні науки*. 2018. Вип. 3. С. 107-114. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VZhDUP\\_2018\\_3\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VZhDUP_2018_3_19).

2. Байбакова О. Сучасні погляди на педагогічний менеджмент. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Педагогіка. Соціальна робота*. 2011. Вип. 23. С. 13-16. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuped\\_2011\\_23\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuped_2011_23_6).

3. Командровська В. Є., Морозенко О. Ю. Бізнес-процеси підприємства: сутність та методи удосконалення. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. 2011. Випуск 30. URL: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/ppei/2011\\_30/Moroz.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/ppei/2011_30/Moroz.pdf)

4. Луначек В. Е. Педагогічний менеджмент : навчальний посібник. 2-е вид., випр. Харків : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2015. 512 с.

5. Гадецька З. М., Холопова М. О. Моделювання бізнес-процесів діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. № 5. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2016\\_5\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_5_12).

6. Чернобай Л. І., Дума О. І. Бізнес-процеси підприємства: класифікація та структурно-ієрархічна модель. *Економічний аналіз*. 2015. Т. 22, № 2. С. 171-182. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan\\_2015\\_22\(2\)\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2015_22(2)_25).

7. Мухін В. Є., Корнага Я. І., Бойко Є. О. Формалізація та моделювання бізнес-процесів у задачах управління вищими навчальними закладами освіти. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2016. Вип. 26.4. С. 391-397. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu\\_2016\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2016_26).

8. Терехух А. А., Ільницька-Гикавчук Г. Я., Макар О. П. Удосконалення управління бізнес-процесами на підприємствах України. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2015. Вип. 25.7. С. 66-70. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu\\_2015\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2015_25).

9. Фучеджи В. І. Особливості антикризового управління підприємством. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2010. № 38. С. 361-366.

10. Гайдарулы Е., Мынжасаров Р. И. Управления предприятием в условиях риска и неопределенности внешней среды. *Молодой ученый. Рубрика: Экономика и управление*. 2016. № 13 (117). С. 393-398. URL: <https://moluch.ru/archive/117/31455/>.

11. Бойко Д. І., Лузанова М. М. Антикризове управління діяльністю торгівельного підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. Вип. 42. С. 361-364. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2013\\_42\\_57](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2013_42_57).

12. Федорова А. Э., Токарева Ю. А. Антикризисное управление персоналом организации : учеб. пособие. Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2017. 164 с.

13. Маховка В. М. Процес, методи та функції антикризового управління на підприємстві. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки*. 2012. № 1. С. 219-225. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpush\\_2012\\_1\\_43](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpush_2012_1_43).

14. Зверук Л. А., Давиденко Н. М. Антикризове управління підприємством в умовах інноваційного розвитку. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. 2017. № 1(2). С. 69-75. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj\\_2017\\_1\(2\)\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2017_1(2)_16).

#### **References:**

1. Schlichta, G. O. (2018), "Classification of business processes in educational institutions". *Visnyk Zhytomyrskoho derzhavnoho universytetu imeni Ivana Franka. Pedagogichni nauky*, vol. 3. pp. 107-114, retrieved from : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VZhDUP\\_2018\\_3\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VZhDUP_2018_3_19).

2. Baibakova, O. (2011), "Modern views on pedagogical management". *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya : Pedagogika. Sotsialna robota*, vol. 23. pp. 13-16, retrieved from : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuped\\_2011\\_23\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuped_2011_23_6).

3. Komandrovskaya, V. E. and Morozenko, O. Y. (2011), "Business processes of the enterprise: essence and methods of improvement". *Problemy pidvyshchennia efektyvnosti infrastruktury*, issue 30, retrieved from : [http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/ppei/2011\\_30/Moroz.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/ppei/2011_30/Moroz.pdf).

4. Lunyachek, V. E. (2015), *Pedahohichnyi menedzhment* [Pedagogical management], 2nd ed., Ed. HarRI NAPA Publishing House "Master", Kharkiv, Ukraine, 512 p.
5. Gadetskaya Z. M., Kholopova M. O. (2016), "Modeling of business processes of the enterprise". *Efektivna ekonomika*, № 5, retrieved from : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2016\\_5\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_5_12).
6. Chernobay, L. I. and Duma, O. I. (2015), "Business processes of the enterprise: classification and structural-hierarchical model". *Ekonomichnyi analiz*, vol. 22, № 2, pp. 171–182, retrieved from : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan\\_2015\\_22\(2\)\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2015_22(2)_25).
7. Mukhin, V. E. Kornaga, Y. I. and Boyko, E. A. (2016), "Formalization and modeling of business processes in the tasks of management of higher educational institutions", *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, vol. 26.4, pp. 391-397, retrieved from : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu\\_2016\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2016_26).
8. Terebukh, A. A. Ilytska-Gikavchuk, G. Ya. and Makar, O. P. (2015), "Improving business process management at Ukrainian enterprises". *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, vol. 25.7, pp. 66-70, retrieved from : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu\\_2015\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2015_25).
9. Fuchedzhi, V. I. (2010), "Features of crisis management of the enterprise". *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*, № 38, pp. 361–366.
10. Gaidaruly, E. and Mynzhasarov, R. I. (2016), "Management of the enterprise in conditions of risk and uncertainty of the external environment", *Molodoi uchenii. Rubryka: Ekonomika i upravleny*, № 13 (117), pp. 393-398, retrieved from : <https://moluch.ru/archive/117/31455/>.
11. Boyko, D. I. and Luzanova, M. M. (2013), "Anti-crisis management of a trading company". *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 42, pp. 361-364, retrieved from : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2013\\_42\\_57](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2013_42_57).
12. Fedorova, A. E. and Tokareva, Yu. A. (2017), "Antykryzysnoe upravlenye personalom orhanyzatsyy [Anti-crisis management of personnel of the organization], Ural Publishing House, Ekaterinburg, Russia, 164 p.
13. Makhovka, V.M. (2012), "Process, methods and functions of crisis management at the enterprise". *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriya : Ekonomichni nauky*, № 1. pp. 219-255, retrieved from : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk\\_2012\\_1\\_43](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2012_1_43).
14. Zveruk, L. A. and Davydenko, N. M. (2017), "Crisis management of the enterprise in terms of innovative development", *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka"*, № 1 (2), pp. 69-75, retrieved from : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj\\_2017\\_1\(2\)\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2017_1(2)_16).

**Стаття надійшла до редакції 18.11.2020 р.**

УДК 621.3

DOI: 10.31732/2663-2209-2020-60-142-156

## ВИКОРИСТАННЯ ДАНИХ ПРО ВАРТІСТЬ ЖИТТЯ ДЛЯ ПОРІВНЯННЯ МІЖ МЕТОДОМ МАКСИМАЛЬНОЇ ВІРОГІДНОСТІ ТА МЕТОДОМ МОМЕНТУ ДЛЯ ОЦІНКИ ПАРАМЕТРІВ РОЗПОДІЛУ ГАММИ

*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@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6761-964X>

## USING A COST OF LIVING DATA FOR A COMPARISON BETWEEN MAXIMUM LIKELIHOOD METHOD AND MOMENT METHOD FOR ESTIMATING GAMMA DISTRIBUTION PARAMETERS

*Taha Mohamed Daab*

postgraduate student, "KROK" University, Kyiv, st. Tabirna, 30-32, 03113, Ukraine, tel.: (044)-455-69-82,  
e-mail: tahadaab@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6761-964X>

**Анотація.** Широке використання методів теорії ймовірностей і математичної статистики в економічній науці і практиці вимагає більш широкої та ґрунтовної підготовки спеціалістів різних галузей економіки в царині освоєння ними сучасних математичних знань. Практично всі процеси, що відбуваються в організації виробництва, фінансах, маркетингу, банківській справі, менеджменті, мають елементи невизначеності, складності, багатопричинності, тобто характеризуються випадковістю. Тому вельми важливим для керування економікою є встановлення закономірностей у випадкових явищах. Використання статистичних методів обробки даних дає змогу виявити реальні закономірності, які об'єктивно існують у масових випадкових явищах. На основі такої обробки даних можна з певною точністю робити прогноз розвитку економіки, обчислювати ризики економічної діяльності, передбачувати кризи та інші соціально-економічні явища, які мають випадковий характер. В статті проаналізовано вивчення вартості життя, адже для їх вираження іноді потрібно вивчити більшість явищ, виражених випадковою величиною, значенням якої є населення, функція ймовірності якого має обмежену математичну формулу, але це залежить від за деякими невідомими параметрами і значення чи значення яких визначаються, розподіл повністю визначається пошуком необхідності методів, які можуть бути використані для визначення невідомі параметри населення, за допомогою яких відбирається випадкова вибірка з цієї сукупності. За допомогою цих зразкових можна знайти функцію, яка використовується як інструмент для визначення значення. Ця функція називається оцінювачем. У нашому дослідженні ми розглянемо найважливіші методи оцінки параметрів за допомогою даних про вартість життя, які є двома методами "Максимальна ймовірність" та "Ймовірність ймовірності", та їх використання при оцінці параметрів "Розподіл гамми". Їх порівнювали, щоб з'ясувати, який метод кращий для оцінки параметрів.

**Ключові слова:** вартість життя; популяції; функція ймовірності; оцінювач; розподіл гамми; метод; параметри; максимальна ймовірність; імпульсна ймовірність; статистичне населення.

Формули: 20; рис.: 10; табл.: 5, бібл.: 5.

**Annotation.** Widespread use of methods of probability theory and mathematical statistics in economics and practice requires a broader and more thorough training of specialists in various sectors of the economy in the field of their development of modern mathematical knowledge. Virtually all processes occurring in the organization of production, finance, marketing, banking, management, have elements of uncertainty, complexity, multiplicity, ie are characterized by chance. Therefore, it is very important to manage the economy is to establish patterns in random phenomena. The use of statistical methods of data processing makes it possible to identify real patterns that objectively exist in mass random phenomena. On the basis of such data processing it is possible to make a forecast of economic development with certain accuracy, to calculate the risks of economic activity, to predict crises and other socio-economic phenomena that are random. When we studying data related to the cost of living Since its expression sometimes requires studying most of the phenomena of "Populations" expressed by a random variable ( $X$ ), whose value is a Population whose probability function  $f(x, \theta)$  has a limited mathematical formula, but it depends on some unknown parameters " $\theta$ " and whose value or values are determined the distribution is completely determined and thus [all its commas are determined] and this is why it called The need to search for methods that can be used to determine the "Estimation" of the unknown Population parameters through which a random sample is drawn from that population.

Using this sample data  $t(x_1, x_2, \dots, x_n)$  a function can be found in the sample data  $t(x_1, x_2, \dots, x_n)$  that is used as a tool for determining a value " $\theta$ ". This function is called the Estimator. In our study, we will deal with the most important methods for Estimating the parameters by using the cost of living data, which are the two methods of "Maximum likelihood" and "Momentum likelihood", and their use in Estimating the parameters of the "Gamma Distribution". They were compared to find out which method is better for Estimating the parameters.

**Keywords:** cost of living, Populations, probability function, Estimator, Gamma Distribution, method, Parameters, Maximum likelihood, Momentum likelihood, statistical Population.

Formulas: 20; fig.: 10; tabl.: 5; bibl.: 5.

**Introduction.** When presenting data of the cost of living and methods of collecting them for use in statistical analysis, especially in estimating some statistical parameters and estimation theory, Estimation theory in addition to hypothesis tests is one of the most important statistical inference rules, and this importance comes from our constant need to explain the phenomena surrounding us and define their distinctive features and characteristics in convincing statistical methods, and it is the method by which we conclude Population, where we are interested in estimating the "Parameters". Unknowns of the probability distributions describing the results of a randomized trial. This is because most of these phenomena can be represented by a certain probabilistic model that highlights their most important characteristics after defining a random variable for this phenomenon, but this distribution depends on an unknown parameter or unknown features, and these parameters must be searched for an accurate scientific method to estimate the best possible value for it based on what We have available information in the random sample drawn to study this phenomenon.

The concept of "Estimating" is used in many areas in our daily life, where the traveler estimates the time he needs to travel a certain distance, or the head of the family to estimate the monthly family expenses, and the estimate includes in its general form a combination of interconnected vocabulary such as:

**Estimating:** It is a method based on the calculations of some statistics from the sample data that give estimated values for the corresponding parameters in the statistical population chosen from it.

**Estimator:** A statistic that determines how sample data is used to estimate the Unknowns population parameter.

**Literature Review.** There is a lot of research and studies presented on this topic, for example, the book of statistical inference "The Theory of Estimation" by Professor "Abdelhafid Muhammad Fawzi Mustafa", and also, "Professor. Ali Abdul Salam Al-Ammari", and "Professor. Ali Hussain Al-Ajili", in the book of Statistics Theoretical Probabilities and Application, and through many research papers and publications that cover this field, and of course it cannot be limited.

But through this paper, I will use the maximum likelihood method and moment method to estimate the parameters of the "gamma distribution" after generating a different random sample, to study the results of the analysis to reach the best estimation model recommended to use.

Because Sometimes the application of differentiation methods to determine the estimations of the parameters may not lead to a realistic result, especially if the scope of the variable depends on the unknown distribution parameters

**Aims.** The main objective of this paper by using the cost of living data and using estimation is the need to know some characteristics of the "statistical Population" represented in the parameters such as "mean-variance", the ratio of the elements of the "statistical Population" that bear a certain characteristic as long as this is the case, two reasons are justifying the use of estimation methods:

The many societies of importance, although they are limited but large, and therefore examining all their vocabulary is not possible in terms of costs.

There are infinite or infinite "Populations" and thus examining all their vocabulary is not possible.

Hence... any statistic used to estimate a function  $\tau(\theta)$  is known as an "estimator" for the function  $\tau(\theta)$ , which is often denoted by a symbol  $T = t(x_1, x_2, \dots, x_n)$ .

After obtaining, collecting, and organizing the cost of living data We provide an overview of Estimation theory, it's the branch of statistics and signal processing that deals with estimating values from Parameters based on data that contain a random component. Parameters describe an underlying physical condition in such a way that their values influence the distribution of the measured data. As the Estimator attempts to approximate values of unknown parameters using measurements. This estimate is based on a random sample of different sizes that are generated. The data is assumed to be random with a probability distribution dependent on the parameters of interest.

Therefore, we will review the estimation methods and how to use them to find an estimate for the parameters of the distribution, and also study the results of the analysis to arrive at the methods of estimation that are recommended in the statistical analysis.

**Results.** In my paper by studying the estimation theory and the most common methods used the cost of living data to estimate the parameters of the distributions, and after generating a random sample of different sizes, belong to gamma distribution to estimate its parameters each time, and after performing the statistical analysis process by the method of maximum likelihood method (MLE) and the method of moment likelihood method (MME) to estimate the parameters of the distribution and studying in the results that give us the general shape or not.

And through it, we found that the maximum likelihood method (MLE) gives results that are close to the parameters of the original study from the moment method (MME), what has been proven in the study, and we recommend the maximum likelihood method (MLE) to estimate the statistical parameters.

Point estimation:

It is said that the estimator is valued at one value for the parameter of the "statistical

Population" if one numerical value is given as an estimate for that parameter, and it seems clear from the definition of the estimate that it is a single choice  $(x_1, x_2, x_3, \dots, x_n)$ , It has a probability cumulative or density that depends on the parameter  $\theta$  and we denote this function with the symbol  $f(x, \theta)$ , because to obtain information on the distribution of this variable, and in particular on the value of the parameter  $\theta$ , we need to take a sample from this distribution and use it to obtain an estimator for a single value for the parameter  $\theta$ , and in some applications we will find that Estimates can be obtained using what corresponds to it in the sample, for example, to estimate the population means we will use the sample mean ( $\mu$ ), and to estimate the percentage of elements or items of the statistical community that have a specific characteristic or characteristic (P) we will use the sample percentage .... etc.

It is used as an estimator for the unknown parameter. The comparison between the different estimators depends on:

1. How to determine the statistic  $t(X_1, X_2, \dots, X_n)$  that can be used as an estimator for the unknown parameter.
2. How to differentiate between the different capabilities.

Methods of finding estimators:

Assuming that  $(X_1, X_2, X_3, \dots, X_n)$  a random sample and the probability density function a random  $f(x, \theta)$  and it contains the unknown parameter  $\theta$ , and also assuming that  $\theta$  it belongs to the category of real numbers  $\tilde{\theta} = (\theta_1, \theta_2, \dots, \theta_k)$ . Thus, it is possible to define the set of all real numbers that this parameter takes  $\theta$ . It is called "parameter space" and denoted by the symbol  $(\Omega)$ , The goal is to find statistics that are used to estimate unknown parameters  $\theta_i; i=1,2,3, \dots, k$ , and there are many ways to estimate these parameters, the most important of which is the "method of moments" attributed to "Karl Pearson", and the "method of maximum likelihood" attributed to the scientist "R. A. Fisher".



Most of the phenomena "populations" can be expressed by the random variable (X), whose probability function  $f(x, \theta)$  has a specific mathematical formula, but it depends on some unknown parameters  $\theta$  and by determining its value or values the distribution is determined completely [and thus all its properties are determined], so it is called The need to search for methods that can be used to determine the "estimation" of the values of the unknown pupation parameters that are made by drawing a sample  $t(X, X_2, \dots, X_n)$  from that population and using the sample data can find a function  $\theta$ , The function is called  $t(X_1, X_2, \dots, X_n)$  Estimator while it is called  $t(x, x_2, \dots, x_n)$  a value of estimation, and it is the value of the estimator after knowing the sample values, and this is what we will explain.

Now the question is how to obtain an estimate of one value for the unknown parameter ??? And the answer to this question there are several methods used to obtain an estimate of one value for the unknown parameter, for example :

- \* maximum likelihood function
- \* least-squares method
- \* method of moments
- \* Baise method

Maximum likelihood function:

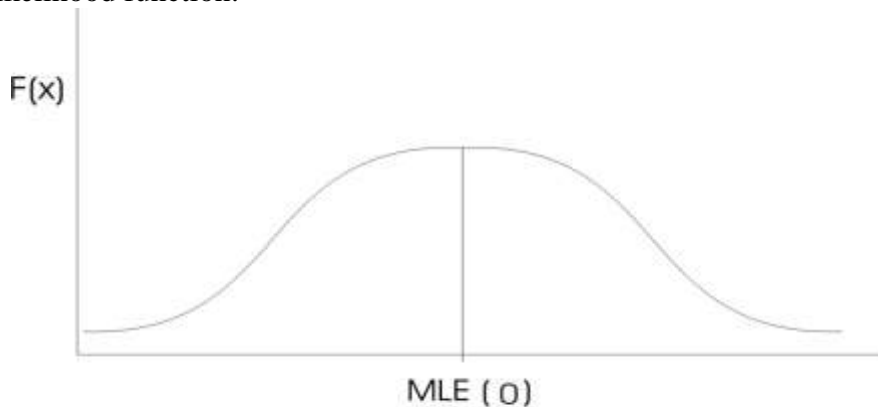


Figure 1: The maximal likelihood function

**Figure 1. The maximal likelihood function**

It is symbolized by the symbol [MLE], an abbreviation of its name consisting of the initials of each term, and this method is considered one of the most important methods of estimation, and the most used one, and it depends in the research on the capabilities of the unknown parameters of the population on the likelihood function. To simplify this item, we will detail it as follows:

Likelihood Function: If we assume that (X) a random variable of a "population distribution" has a mass or density function  $f(x, \theta)$  Where the  $\theta$  parameter of the distribution is unknown and was  $(x_1, x_2, \dots, x_n)$  A random sample of number (n) is represented from this distribution, so the probability function for this sample is as follows:

$$l(\theta) = f(x_1, \theta) f(x_2, \theta) f(x_3, \theta) \dots \dots \dots (1)$$

If the variables are independent then:

$$l(\theta) = \prod_{i=1}^n f(x_i, \theta) \quad (2)$$

The Maximum likelihood MLE:

The magnitude of the Maximum-likelihood of the features of the distribution is the feature values that make the weight function  $L(\theta)$  the largest possible.

We obtain an estimate for the parameter  $\theta$  by solving the following equation:

$$\frac{\partial l}{\partial \theta} = \frac{\partial l(\theta, x)}{\partial \theta} = 0 \Rightarrow$$

$$\frac{\partial \ln l}{\partial \theta} = \frac{\partial \ln l(\theta, x)}{\partial \theta} = 0 \quad (3)$$

Where:

$$\frac{\partial^2 \ln l}{\partial \theta^2} < 0, \quad \frac{\partial^2 l(\theta, x)}{\partial \theta^2} < 0 \quad (4)$$

However... it must be noted that there are some non-differential likelihood functions such as the uniform distribution  $\cup(0, \theta)$  and in general, the distributions in which the extent of the random variable depends on the parameter are not subject to differentiation, and in this case, the value of the parameter "estimate" is found that makes the weighting function greater than possible. By logical discussion, drawing, and clarification, this value represents the maximum likelihood estimate.

General properties of the Maximum likelihood estimator:

- 1- If the total estimate  $T = t(x)$  for the parameter  $\theta$  can be found, then the maximum likelihood estimator is always in terms of this sufficient estimator.
- 2- If a complete sufficient estimator can be found, then the greatest likelihood estimator is also indicative.
- 3- If  $\theta$  it is an unbiased estimator and its variance is the minimum [Kramer-Rao] that

$$E(\hat{\theta}) = \theta, V(\hat{\theta}) = C.R.L.B \quad (5)$$

is:

This estimator is the highest likelihood estimator, but the opposite is not necessarily always correct, that is, it is not necessary that the greatest likelihood estimator is always unbiased and a variance applies to the minimum [Kramer-Rao].

- 4- The property of stability and unbiased, i.e. if any  $T = \hat{\theta}$  The parameter of maximum likelihood of the is estimated  $\theta$  It is  $h(\hat{\theta}) = h(\theta)$  The maximum likelihood of the function is estimated  $h(T)$ .
- 5- If  $T = \hat{\theta}$

it is the highest likelihood estimator, then:  $T \approx N(\theta, C.R.L.B)$ .

That is, the distribution is rough of a normal distribution and differentiated is (C. R. L.B) and that is whenever the sample size is large. 6- The high likelihood estimator does not always have to be unbiased.

Method of Moments MME :

Sample momentum is considered one of the good options as a beginning to search for the capabilities of the parameters of the population. This method has been shown based on the visual momentum of the sample. For sample and population

The steps for determining the torque capabilities of the unknown parameters can be summarized as follows:

- 1- Determines the resolve of population  $(Mr, M'r)$ .
- 2- Determines the torque of the sample  $(mr, m'r)$ .

3- Equalizing the resonant resolve of the sample with the resonant resolve of population, i.e: Number of population milestones  $Mr = mr \quad M'r = m'r \quad r=1.2.3...$

That is to estimate the  $k$  parameter, you need a  $k$  equation in the previous image, noting that the population moment must function in the unknown parameters, and if a population moment is found that is not a function of the unknown parameters, it will be replaced by the next moment.

Gamma Distribution:

The picture of the probability function is as follows:

$$x \approx f(x, \alpha, \beta) = \frac{\beta^\alpha}{\Gamma(\alpha)} x^{\alpha-1} e^{-\beta x}; x > 0, \alpha > 0, \beta > 0. \quad (6)$$

$$E(X) = \frac{\alpha}{\beta}, \quad Ver(X) = \frac{\alpha}{\beta^2} \quad (7)$$

Estimating Gamma distribution parameters  $(\alpha, \beta)$  by moment method:

If we take a random sample from the Gamma distribution whose parameters  $(\alpha, \beta)$  we have and want to estimate them by moment method (MME), then we use the following method:

$$x \approx f(x, \alpha, \beta) = \frac{\beta^\alpha}{\Gamma(\alpha)} x^{\alpha-1} e^{-\beta x}; x > 0, \alpha > 0, \beta > 0. \quad (8)$$

We define moments as follows:

$$m_1 = M_1' \quad \text{and} \quad m_2 = M_2' \quad (9)$$

$$m_1' = \bar{X} \leftarrow \quad \text{and} \quad m_2' = \bar{X}^2 \quad (10)$$

Whereas:

$$E(X) = \bar{X} = \frac{\alpha}{\beta} \quad \text{and} \quad \bar{X}^2 = \frac{\alpha(\alpha+1)}{\beta^2} \quad (11)$$

By solving the two equations simultaneously, we get:

$$\bar{X}^2 = \left(\frac{\alpha}{\beta}\right)^2 + \frac{\alpha}{\beta} \left(\frac{1}{\beta}\right) = \quad (12)$$

$$\Rightarrow \bar{X}^2 = (\bar{X})^2 + \bar{X} \left(\frac{1}{\beta}\right)$$

$$\frac{1}{\beta} = \frac{\bar{X}^2 - \bar{X}^2}{\bar{X}} \Rightarrow \beta = \frac{\bar{X}}{\bar{X}^2 - \bar{X}^2} \quad (13)$$

$$\therefore MME(\alpha) = \hat{\alpha} = \hat{\beta}\bar{X} \Rightarrow \frac{\bar{X}^2 - \bar{X}^2}{\bar{X}} = \frac{\bar{X}^2}{S^2}$$

$$\Rightarrow MME(\beta) = \hat{\beta} = \frac{\bar{X}}{\bar{X}^2 - \bar{X}^2}$$

Whereas:

$$\bar{X}^2 = \left(\frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n}\right)^2; \quad \bar{X}^2 = \frac{\sum_{i=1}^n x_i^2}{n} \quad (14)$$

**Estimation Gamma distribution function parameters  $(\alpha, \beta)$  by maximum likelihood method:**

If we have a random sample of the gamma distribution by its two parameters  $(\alpha, \beta)$  and we want to estimate it using the maximum likelihood method, we have to follow the following:

$$x \approx f(x, \alpha, \beta) = \frac{\beta^\alpha}{\Gamma(\alpha)} x^{\alpha-1} e^{-\beta x}; x > 0, \alpha > 0, \beta > 0. \quad (15)$$

$$\begin{aligned} L(\alpha, \beta) &= \prod_{i=1}^n f(x; \alpha, \beta) = \prod_{i=1}^n \left(\frac{\beta^\alpha}{\Gamma(\alpha)} x^{\alpha-1} e^{-\beta x}\right) \\ &= \beta^{n\alpha} [\Gamma(\alpha)]^{-n} \left(\prod_{i=1}^n x\right)^{\alpha-1} e^{-\beta \sum x} \\ \Rightarrow \ln L(\alpha, \beta) &= n\alpha \ln \beta - n \ln \Gamma(\alpha) + (\alpha-1) \sum_{i=1}^n \ln x - \beta \sum x \end{aligned} \quad (16)$$

Since there are two unknown parameters, we need two simultaneous equations:

$$\begin{aligned} \frac{\partial}{\partial \alpha} L(\alpha, \beta) - \frac{n \frac{d}{d\alpha} \Gamma(\alpha)}{\Gamma(\alpha)} + \sum \ln x \\ \therefore \frac{d}{d\alpha} \ln(\alpha, \beta) = 0, \frac{d}{d\beta} \ln(\alpha, \beta) = 0 \Rightarrow \\ \frac{d}{d\beta} \ln(\alpha, \beta) = \frac{n\alpha}{\beta} - \sum x = 0 \\ n \ln \beta - \frac{n \frac{d}{d\alpha} \Gamma(\alpha)}{\Gamma(\alpha)} + \sum \ln x = 0 \end{aligned} \quad (17)$$

To obtain the probability estimates, we must solve the two equations simultaneously.

$$\frac{d}{d\beta} \ln(\alpha, \beta) = 0$$

Due to the difficulty of

determining  $\left(\frac{d}{d\alpha} \Gamma(\alpha)\right)$  within it, it is difficult to determine the probability of the likelihood of each of  $(\alpha, \beta)$  the explicit images, and it is possible to resort to numerical methods to determine the value of the two equations simultaneously.

It is noticeable that if  $(\alpha)$  it is known, then the probability estimator is obtained by solving the equation Which is as follows :

$$\begin{aligned} \frac{n\alpha}{\beta} - \sum x = 0 \Rightarrow \beta = \frac{n\alpha}{\sum x}, \hat{\beta} = \frac{\alpha}{\bar{X}} \\ \Rightarrow MLE(\beta) = \hat{\beta} = \frac{\alpha}{\bar{X}} \end{aligned} \quad (18)$$

If  $(\beta)$  it is known, then the estimate of the likelihood for  $(\alpha)$  is obtained by solving the equation:

$$\begin{aligned} n \ln \beta - n \frac{d}{d\alpha} \Gamma(\alpha) + \sum \ln x = 0 \quad (19) \\ \frac{d}{d\alpha} \ln(\alpha, \beta) = 0 \end{aligned} \quad (20)$$

The solution to this equation can only be done through numerical methods using determining a value of/that satisfies this equation, so it is the probability estimator for the parameter  $(\alpha)$ .

Sometimes the application of differentiation methods to determine the estimations of the distribution parameters may not lead to a realistic result, especially if

the scope of the variable depends on the unknown distribution parameters

To apply the theory, where 1000 random samples were generated of different sizes, that samples followed the Gamma distribution with its two parameters  $(\alpha, \beta)$ , were generated. And we assumed that :  $[(\beta = 0.5), (\alpha = 0.2)]$  and  $[(\beta = 2), (\alpha = 1)]$

and  $[(\beta = 7), (\alpha = 5)]$  and  $[(\beta = 2), (\alpha = 0.2)]$  and  $[(\beta = 0.2), (\alpha = 2)]$  to compare between the results of estimate and which are close to the parameters by using the [Moment likelihood method MME] and the [maximum likelihood method MLE], and The results of the estimate were as follows:

Table 1

We assumed that  $[(\beta = 0.5), (\alpha = 0.2)]$

| N    | MME ALFA | MLE ALFA | MME BETA | MLE BETA |
|------|----------|----------|----------|----------|
| 10   | 0.279520 | 0.257201 | 1.27952  | 0.311702 |
| 20   | 0.474886 | 0.252272 | 1.47489  | 0.114444 |
| 30   | 0.471524 | 0.142764 | 1.47152  | 0.272840 |
| 40   | 0.274843 | 0.403697 | 1.27484  | 0.281023 |
| 50   | 0.254407 | 0.274543 | 1.25441  | 0.310502 |
| 100  | 0.222409 | 0.310896 | 1.22241  | 0.389618 |
| 150  | 0.158670 | 0.265492 | 1.15867  | 0.375218 |
| 200  | 0.190567 | 0.203718 | 1.19057  | 0.375264 |
| 250  | 0.178153 | 0.181359 | 1.17815  | 0.557193 |
| 300  | 0.250902 | 0.266257 | 1.25090  | 0.618380 |
| 350  | 0.245116 | 0.210345 | 1.24512  | 0.372364 |
| 400  | 0.232743 | 0.189542 | 1.23274  | 0.437168 |
| 450  | 0.231083 | 0.245676 | 1.23108  | 0.470625 |
| 500  | 0.193835 | 0.185713 | 1.19384  | 0.427252 |
| 550  | 0.198905 | 0.224020 | 1.19890  | 0.500054 |
| 600  | 0.190084 | 0.248735 | 1.19008  | 0.423486 |
| 650  | 0.139306 | 0.196319 | 1.13931  | 0.484098 |
| 700  | 0.141193 | 0.185265 | 1.14119  | 0.555087 |
| 750  | 0.213744 | 0.208581 | 1.21374  | 0.481392 |
| 1000 | 0.219609 | 0.222212 | 1.21961  | 0.497269 |

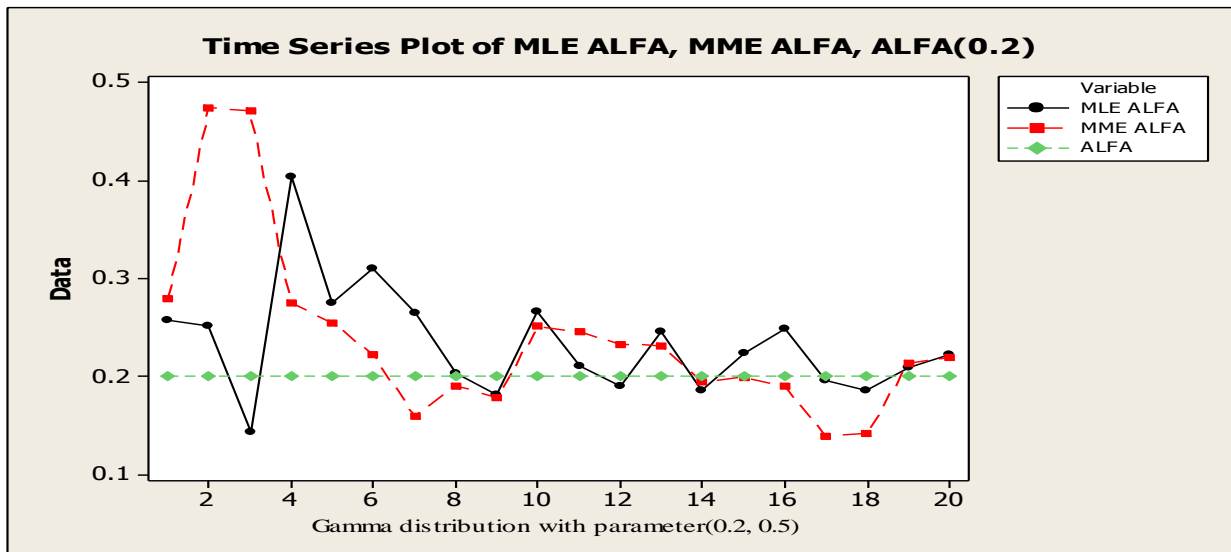


Figure 1. Gamma distribution with parameters [0.2, 0.5] by the cost of living data.

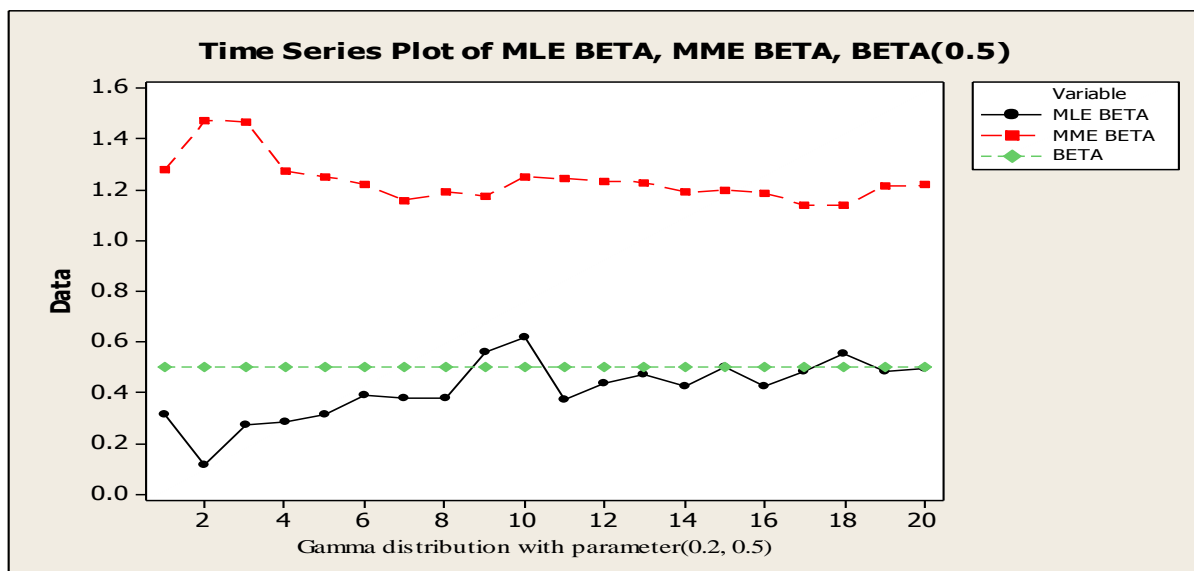


Figure 2: Gamma distribution with parameters [0.2, 0.5] by the cost of living data

Table 2

We assumed that  $[\beta = 2, \alpha = 1]$

| N    | MME ALFA | MLE ALFA | MME BETA | MLE BETA |
|------|----------|----------|----------|----------|
| 10   | 3,44544  | 0.023227 | 4,44544  | 1.492118 |
| 20   | 2,19535  | 0.972749 | 3,19535  | 2.054048 |
| 30   | 1,28240  | 1.043997 | 2,28240  | 2.490966 |
| 40   | 1,06090  | 0.929654 | 2,06090  | 2.128308 |
| 50   | 0,91949  | 1.039074 | 1,91949  | 1.549047 |
| 100  | 1,29147  | 1.151232 | 2,29147  | 1.656400 |
| 150  | 1,19800  | 1.226613 | 2,19800  | 1.344294 |
| 200  | 0,93915  | 0.841850 | 1,93915  | 2.397500 |
| 250  | 1,09242  | 0.852460 | 2,09242  | 2.377272 |
| 300  | 1,06456  | 1.109617 | 2,06456  | 1.837761 |
| 350  | 0,96091  | 1.037947 | 1,96091  | 1.986891 |
| 400  | 0,93560  | 0.972708 | 1,93560  | 2.002037 |
| 450  | 1,05125  | 0.865107 | 2,05125  | 2.166369 |
| 500  | 1,07963  | 0.845050 | 2,07963  | 2.320707 |
| 550  | 1,08579  | 1.174116 | 2,08579  | 1.698697 |
| 600  | 0,85307  | 1.113873 | 1,85307  | 1.901347 |
| 650  | 1,12329  | 0.936881 | 2,12329  | 2.155671 |
| 700  | 1,00135  | 1.102879 | 2,00135  | 1.863764 |
| 750  | 1,00997  | 0.911307 | 2,00997  | 2.248549 |
| 1000 | 1.21607  | 1.048636 | 0.21607. | 1.970910 |

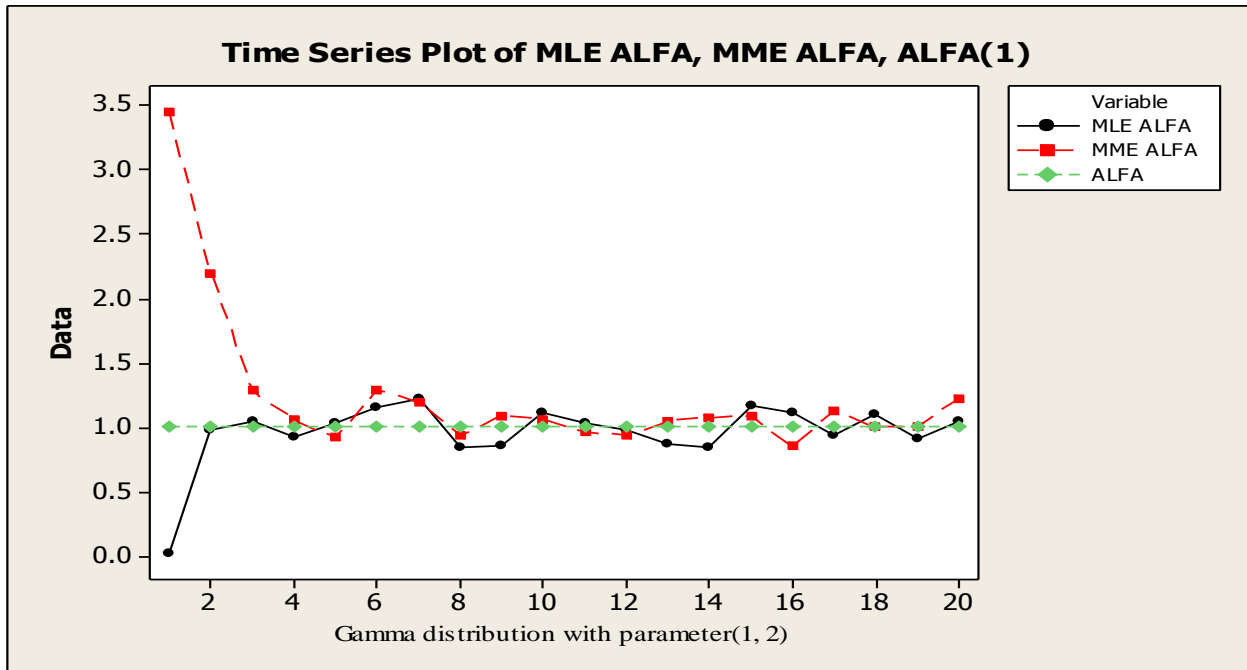


Figure 3. Gamma distribution with parameters [1, 2] by the cost of living data

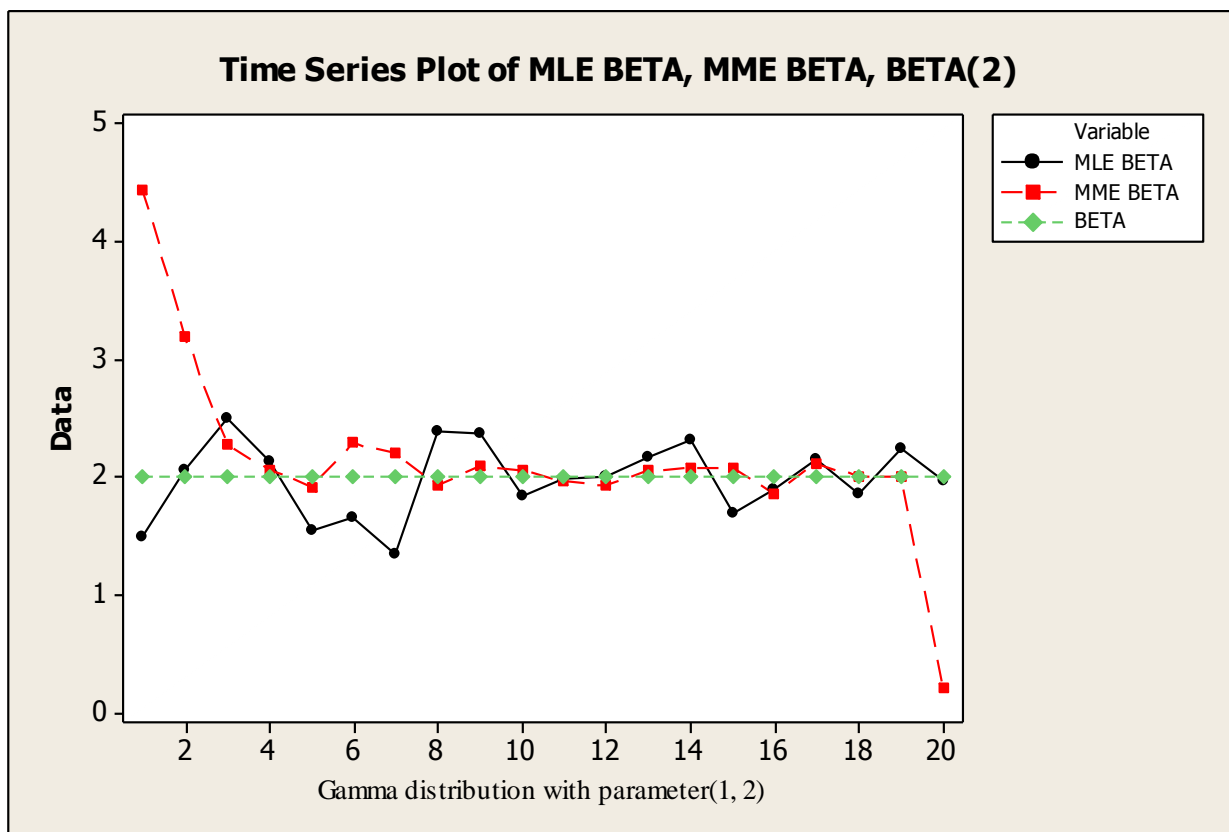


Figure 4: Gamma distribution with parameters [1, 2] by the cost of living data

Table 3

We assumed that and  $[\beta = 7), (\alpha = 5)]$ :

| N    | MME ALFA | MLE ALFA | MME BETA | MLE BETA  |
|------|----------|----------|----------|-----------|
| 10   | 3,63604  | 3.070728 | 4,63604  | 10.087898 |
| 20   | 5,02180  | 3.266133 | 4,63604  | 9.103583  |
| 30   | 4,44806  | 4.850332 | 4,63604  | 7.989014  |
| 40   | 6,84910  | 4.065619 | 7,84910  | 9.187471  |
| 50   | 5,51495  | 3.936229 | 6,51495  | 9.325596  |
| 100  | 5,09383  | 5.807081 | 6,09383  | 5.819205  |
| 150  | 5,18216  | 4.590911 | 6,18216  | 7.741206  |
| 200  | 5,41982  | 4.787428 | 6,41982  | 7.040766  |
| 250  | 5,19097  | 5.004776 | 6,19097  | 7.239905  |
| 300  | 5,02357  | 4.418061 | 6,02357  | 8.020335  |
| 350  | 4,59697  | 4.905704 | 5,59697  | 6.976649  |
| 400  | 5,01819  | 5.100841 | 6,01819  | 6.988109  |
| 450  | 5,13005  | 4.607434 | 6,13005  | 7.801847  |
| 500  | 4,72134  | 4.872124 | 5,72134  | 7.188714  |
| 550  | 4,72134  | 4.514805 | 6,59859  | 7.821228  |
| 600  | 4,89940  | 4.856568 | 5,89940  | 7.239364  |
| 650  | 4,95518  | 4.747724 | 5,95518  | 7.276618  |
| 700  | 4,85168  | 5.444349 | 5,85168  | 6.440684  |
| 750  | 4,80788  | 5.674870 | 5,80788  | 6.098952  |
| 1000 | 0,08920  | 5.242401 | 1,08920  | 6.591257  |

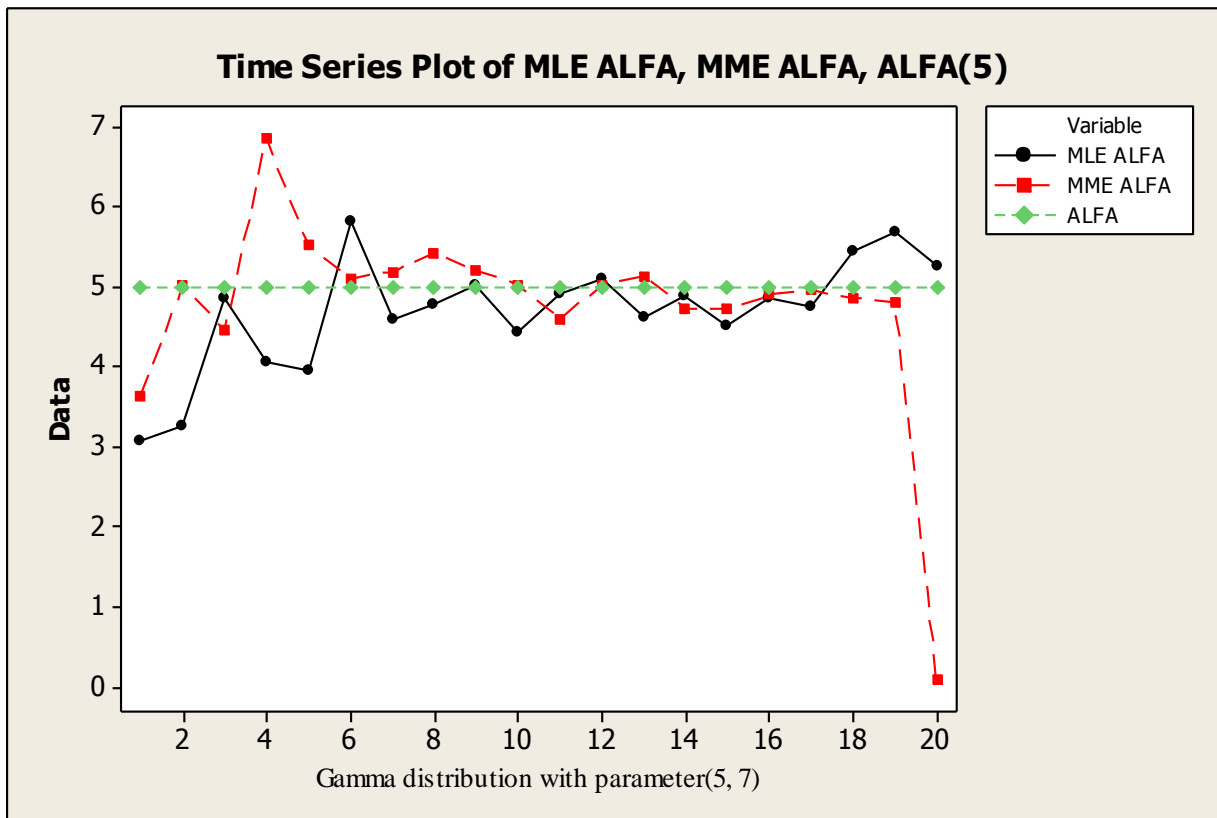


Figure 5: Gamma distribution with parameters [5, 7] by the cost of living data

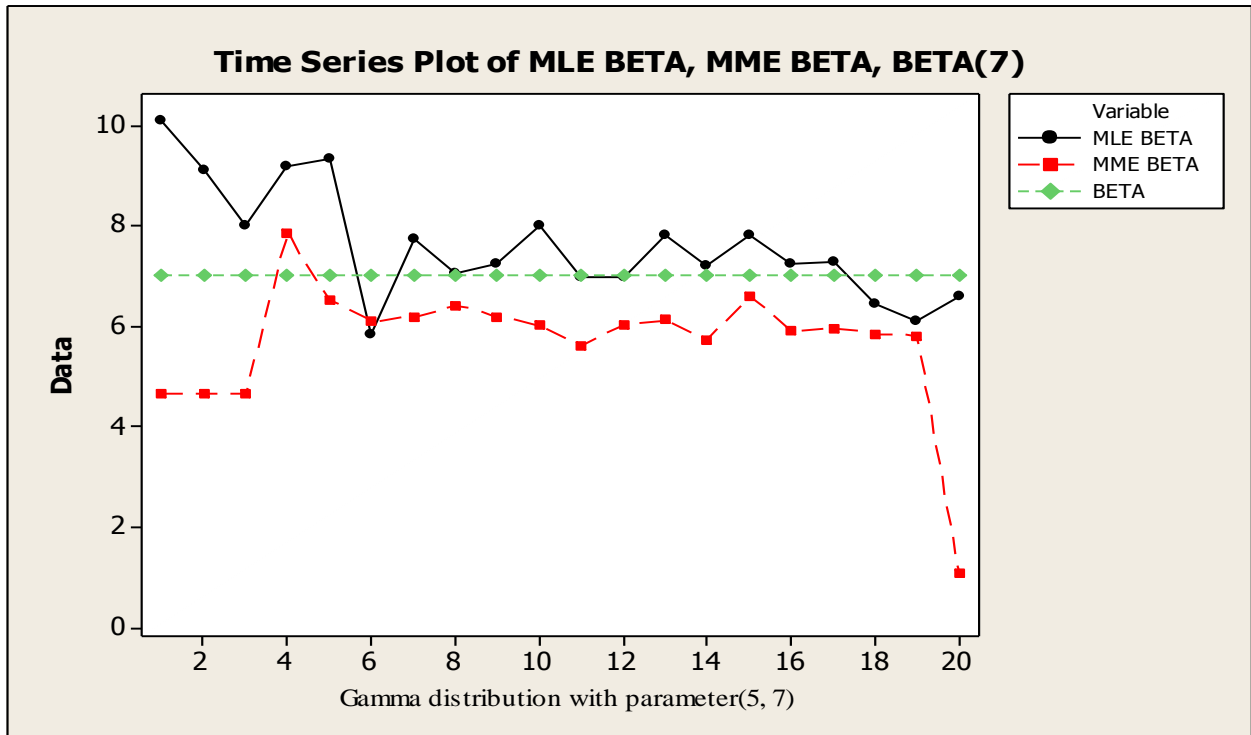


Figure 6. Gamma distribution with parameters [5, 7] by the cost of living data

Table 4

We assumed that and  $[(\beta = 2), (\alpha = 0.2)]$ :

| N    | MME ALFA | MLE ALFA | MME BETA | MLE BETA  |
|------|----------|----------|----------|-----------|
| 10   | 0.264742 | 0.535721 | 1.26474  | 1.304691  |
| 20   | 0.431913 | 0.368820 | 1.43191  | 0.556095  |
| 30   | 0.258247 | 0.161856 | 1.25825  | 2.613269  |
| 40   | 0.226633 | 0.228432 | 1.22663  | 1.207496  |
| 50   | 0.129017 | 0.166138 | 1.12902  | 2.335811  |
| 100  | 0.238494 | 0.132509 | 1.23849  | 3.565307  |
| 150  | 0.206524 | 0.161410 | 1.20652  | 1.922598  |
| 200  | 0.246978 | 0.265820 | 1.24698  | 1.860057  |
| 250  | 0.249645 | 0.211528 | 1.24965  | 1.646600  |
| 300  | 0.268712 | 0.22675  | 1.26871  | 1.8857792 |
| 350  | 0.209453 | 0.147798 | 1.20945  | 2.425844  |
| 400  | 0.169771 | 0.209310 | 1.20945  | 2.131580  |
| 450  | 0.213685 | 0.209454 | 1.20945  | 1.879618  |
| 500  | 0.243185 | 0.204804 | 1.24318  | 1.867427  |
| 550  | 0.171357 | 0.195839 | 1.17136  | 2.007980  |
| 600  | 0.211885 | 0.245263 | 1.21189  | 1.600985  |
| 650  | 0.193987 | 0.223579 | 1.19399  | 2.086347  |
| 700  | 0.217576 | 0.148507 | 1.19399  | 2.760141  |
| 750  | 0.196201 | 0.209775 | 1.19620  | 2.029039  |
| 1000 | 0.203025 | 0.186116 | 1.20302  | 2.212099  |



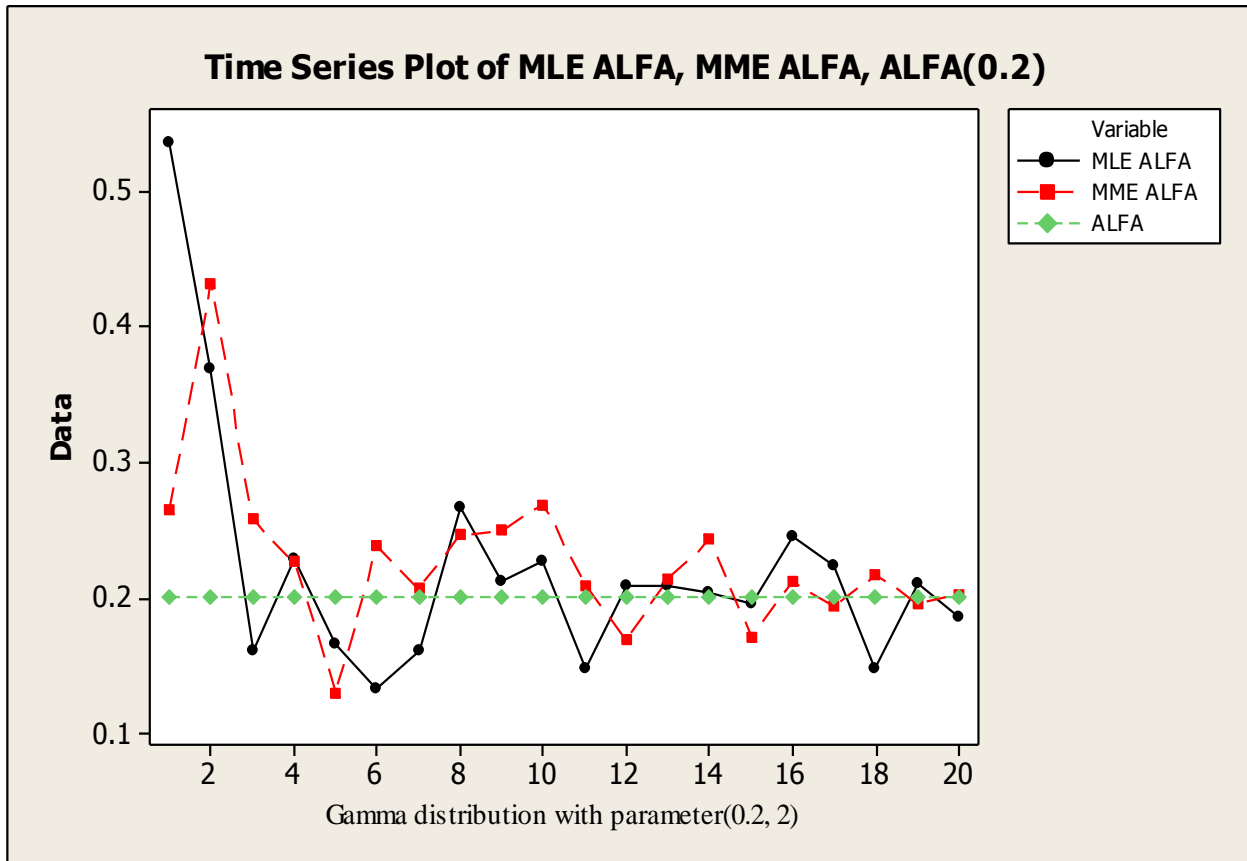


Figure 7. Gamma distribution with parameters [0.2, 2] by the cost of living data

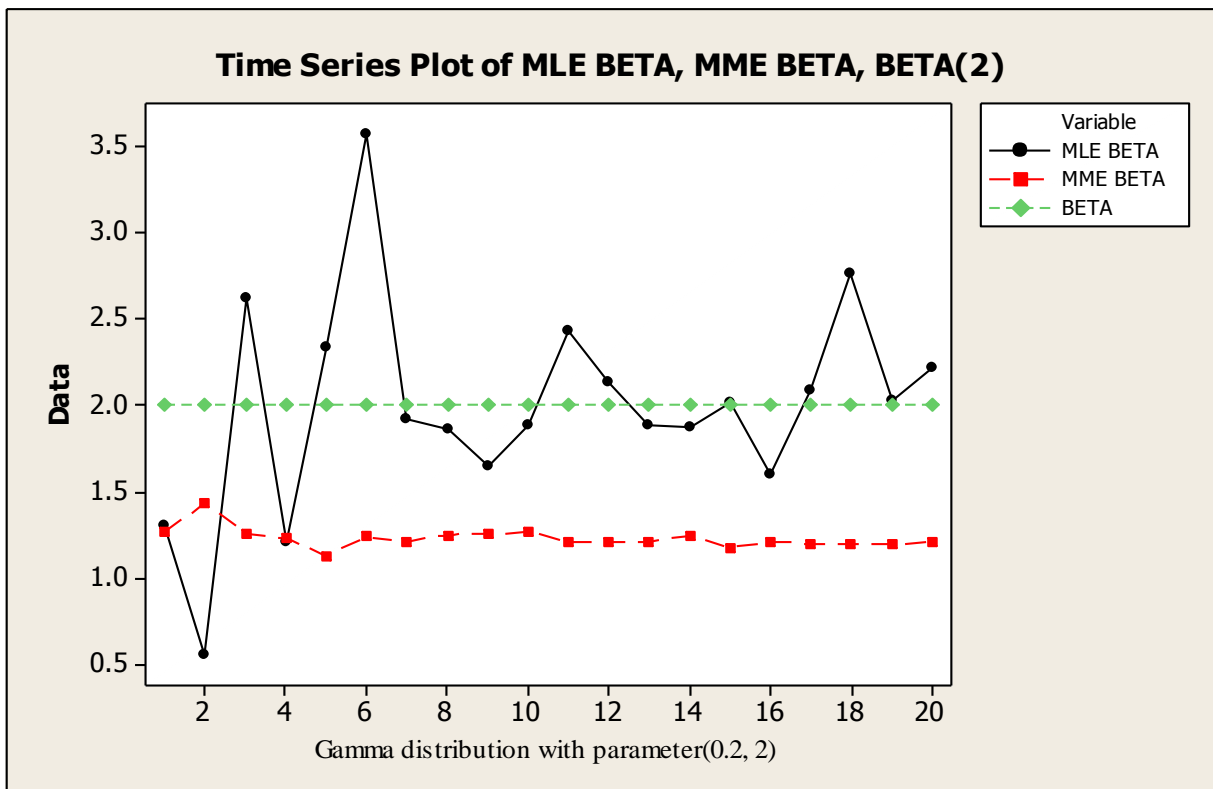


Figure 8. Gamma distribution with parameters [0.2, 2] by the cost of living data

Table 5

We assumed that and  $[\beta = 0.2), (\alpha = 2)]$

| N    | MME ALFA | MLE ALFA | MME BETA | MLE BETA |
|------|----------|----------|----------|----------|
| 10   | 2.17856  | 2.486478 | 3.17856  | 0.119437 |
| 20   | 2.54659  | 2.137833 | 3.54659  | 0.159778 |
| 30   | 2.28883  | 1.738335 | 3.28883  | 0.223157 |
| 40   | 1.89792  | 1.786918 | 2.89792  | 0.230021 |
| 50   | 2.29019  | 2.138279 | 3.29019  | 0.205509 |
| 100  | 1.50626  | 1.734277 | 2.50626  | 0.225345 |
| 150  | 1.97360  | 2.213167 | 2.97360  | 0.170811 |
| 200  | 1.75733  | 2.504296 | 2.75733  | 0.173530 |
| 250  | 1.91382  | 1.983903 | 2.91382  | 0.213967 |
| 300  | 1.98827  | 1.926341 | 2.98827  | 0.209494 |
| 350  | 1.73233  | 1.988568 | 2.73233  | 0.189888 |
| 400  | 2.17473  | 2.117814 | 3.17473  | 0.193756 |
| 450  | 2.02141  | 2.114542 | 3.02141  | 0.187307 |
| 500  | 1.95328  | 1.850457 | 2.95328  | 0.129193 |
| 550  | 2.02401  | 1.977301 | 3.02401  | 0.198306 |
| 600  | 1.99521  | 1.813609 | 2.99521  | 0.221386 |
| 650  | 2.05348  | 2.058845 | 3.05348  | 0.199091 |
| 700  | 2.15821  | 2.163662 | 3.15821  | 0.186329 |
| 750  | 2.17180  | 2.097983 | 3.17180  | 0.196375 |
| 1000 | 2.17180  | 2.127847 | 2.87020  | 0.184653 |

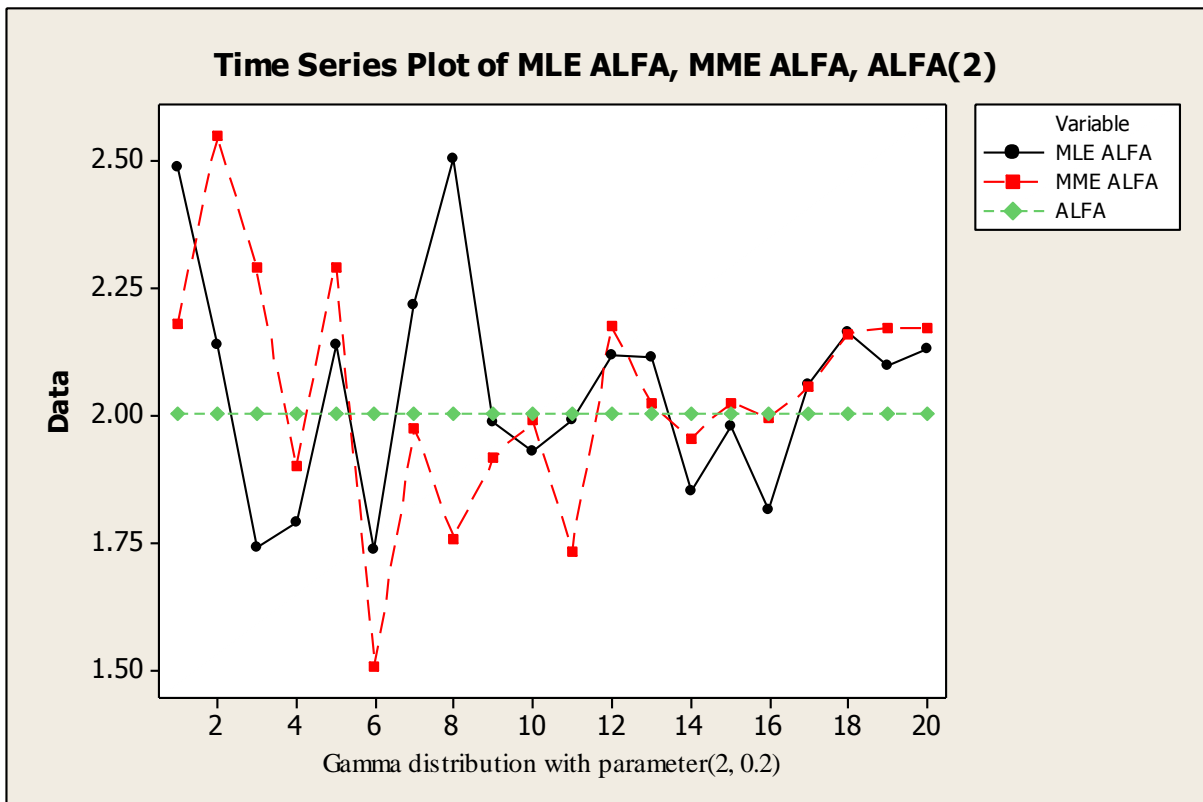
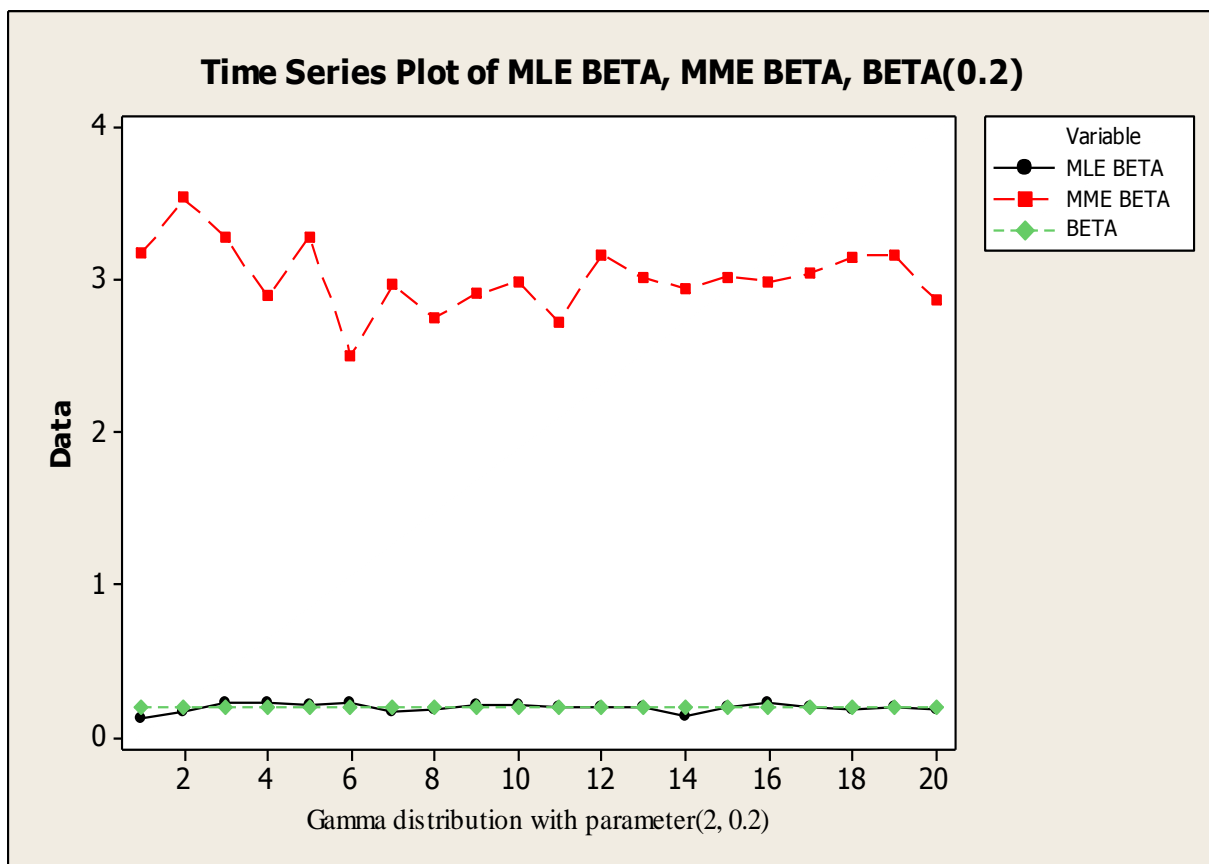


Figure 9. Gamma distribution with parameters [2, 0.2] by the cost of living data



**Figure 10: Gamma distribution with parameters [2, 0.2] by the cost of living data**

By using the cost of living data The purpose of studying estimation theory is to arrive at an estimator, which is preferably practicable and usable. The estimator takes the measured data as input and produces an estimate for the parameters. Preferred also is an estimator with an exemplary character. Estimator idealism usually refers to achieving a minimum average error over a range of some class of estimators, for example, an unbiased estimator with the least variance. In this case, the class is a set of unbiased estimators, and the mean error value is the variance value (the mean squared error between the estimated value and the parameter). However, optimum capabilities do not always exist. To arrive at the required estimate, it is necessary first to determine the probability distribution of the measured data, and the extent to which the distribution relates to the relevant unknown parameters. Often, the probability distribution may be derived from physical models that clearly show the relationship of the measured data to the parameters to be estimated, and how the data

is corrupted by random errors or noise. In other cases, the probability distribution of the measured data is simply "assumed", for example, based on familiarity with the nature of the measured data and/or analytical suitability.

After making a decision based on a probabilistic model, it is helpful to find the limitations of the estimator. This limitation, for example, can be found through the "Cramér – Rao" bound.

Hence, the estimator needs to be developed or implemented if a known and valid estimator exists for this model. The estimator must be tested against the constraints to determine if it is the optimal estimator (and if so, no other estimator will perform better than it).

Finally, simulation experiments can be run and conducted using the estimator to test their performance.

After the estimator is reached, the real data can show that the model used to arrive at the estimator is incorrect, which may require repeating these steps to find a new estimator.

An estimate that is not feasible or feasible can be revoked and the process can be started over.

In summary, the estimator estimates the parameters of a physical model based on the measured data.

**Conclusions.** In this paper, we consider two methods of Estimate Moment likelihood method MME and Maximum likelihood method MLE, and The results of the estimate the population parameters were as follows: generated random samples with different sizes of 10, 20, 30, 40, 50, 100, 150, 200, 250, 300, 350, 400, 450, 500, 550, 600, 650, 700, 750, 1000, from the gamma distribution with the parameters of the distribution we estimated each time, and after performing the statistical analysis process by the method of Maximum (MLE) and method of moments (MME) to estimate whether the results of the estimation process approach the values of the imposed parameters. We found that the maximum

likelihood method (MLE) gives results that are close to the original distribution parameters from the moment method (MME), and this has been proven in the practical study, and we recommend that follow the Maximum likelihood method to estimate the parameters of the statistical population.

**References:**

1. Al-Bouzidi, A, (2000), Principles of Statistical Inference. Al-Fateh University Publications.
2. Ali, A., & Ali, A. (2020), Statistics and Theoretical Probabilities and Practice. ELGA Publications.
3. G.P.BEAUMONT, Intermediate Mathematical Statistics.
4. Norman, L. Johnson (2020), continuous univariate distributions.
5. Data from Libyan ministry of oil and gas.

*Стаття надійшла до редакції 07.12.2020 р.*

## **Розділ 7. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність**

УДК 330.15

DOI: 10.31732/2663-2209-2020-60-157-169

### **СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПЕРЕХОДУ ДО ЕКОНОМІКИ ЦИКЛІЧНОГО ТИПУ**

**Бобров Є.А.**

*д.е.н., доцент, професор кафедра національної економіки та фінансів, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, вул. Тібарна, 30-32, 03113, Україна, тел.: (067)-401-31-52, e-mail.: ebobrov@meta.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7397-3132>*

### **THE STATE AND PROSPECTS OF THE TRANSITION TO A CIRCULAR ECONOMY**

**Bobrov Y.**

*Doctor of science (Economics), associate professor, Professor of the national economy and finance department, "KROK" University, Kyiv, st. Tabirna, 30-32, 03113, Ukraine, tel.: (067)-401-31-52, e-mail.: ebobrov@meta.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7397-3132>*

**Анотація.** Основними актуальними загрозами існування людства є ядерна війна, екологічний колапс і технологічний прорив. Всі вони тісно пов'язані як з політикою безпеки, так і з розвитком економіки. Метою даного дослідження є розкрити основні тенденції, пов'язані із переходом до економіки циркулярного типу. Діюча у світі економічна система використовує за рік ресурси, для відновлення яких необхідно півтора року, таким чином здійснюючи незворотній вплив на екосистему планети. Зростання світового ВВП забезпечило суттєвий прогрес і дозволило, певною мірою, звільнитися від зубожіння мільярдам людей. При цьому економічне зростання підживлюється постійним підвищенням попиту на природні ресурси. Це, у свою чергу, призводить до втрати біорізноманіття та проблем з дефіцитом води, які обумовлюються методами, що застосовуються в ході видобутку і переробки природних багатств. Для розбудови циркулярної економіки, яка є нейтральною для клімату започатковується відповідні політичні ініціативи, розробляються програмні дії. Трансформація вже триває, проте концептуальні рішення необхідно розробляти і приймати в найближчі роки. Політика та економіка мають бути спрямовані на те, щоб діяльність, яка сприяє перетворенню суспільства на більш екологічно чисте, ставала економічно вигідною. Найбільш очевидним кроком має стати заборона субсидування будь-якої діяльності, що є шкідливою для навколишнього середовища. В Україні існують широкі можливості для трансформації домінуючої моделі лінійної економіки в екологічно і економічно ефективну циркулярну модель. Розвиток циркулярної економіки в Україні може дати не тільки позитивний екологічний ефект, але й економічний ефект від підвищення енерго- та ресурсної ефективності, а також соціальний ефект від створення додаткових робочих місць, отримання прибутку компаніями в нових галузях і видах діяльності.

**Ключові слова:** інновації; лінійна економіка; циркулярна економіка.  
Формули: 0; рис.: 0; табл.: 0, бібл.: 39.

**Annotation.** The main pressing threats to human existence are nuclear war, ecological collapse and technological breakthrough. They are all closely linked to both security policy and economic development. The purpose of this study is to reveal the main trends associated with the transition to a circular economy. The world's economic system uses resources that take a year and a half to recover in a year, thus having an irreversible impact on the planet's ecosystem. The growth of world GDP has provided significant progress and has allowed, to some extent, free from impoverishment billions of people. At the same time, economic growth is fueled by a steady increase in demand for natural resources. This, in turn, leads to the loss of biodiversity and problems with water scarcity, which are caused by the methods used in the extraction and processing of natural resources. To develop a circular economy that is climate-neutral, appropriate policy initiatives are being launched and programmatic actions are being developed. Transformation is already underway, but conceptual decisions need to be developed and adopted in the coming years. Politics and economics must be aimed at making activities that contribute to a more environmentally friendly society economically viable. The most obvious step should be to ban subsidizing any activities that are harmful to the environment. In Ukraine, there are ample opportunities to transform the dominant model of a linear economy into an environmentally

*and economically efficient circular model. The development of the circular economy in Ukraine can give not only a positive environmental effect, but also the economic effect of increasing energy and resource efficiency, as well as the social effect of creating additional jobs, profiting companies in new industries and activities.*

**Key words:** innovations; linear economy; circular economy.

*Formulas:* 0; *fig.:* 0; *tabl.:* 0; *bibl.:* 39.

**Постановка проблеми.** Порівняно нещодавно світова економіка функціонувала без обмежень використовуючи наявні природні ресурси. Промислова революція створила передумови в економіці для інтенсивного використання природних ресурсів. Отримані блага концентрувалися для окремих груп людей в окремих частинах світу і лише на певний час. Основним недоліком даного процесу стало те, що прискорений видобуток ресурсів та споживчий попит розповсюдилися глобально.

На сьогоднішній день основними актуальними загрозами існування людства є ядерна війна, екологічний колапс і технологічний прорив. Всі вони тісно пов'язані як з політикою безпеки, так і з розвитком економіки. Ці загрози виникли не вчора, і проблеми, що існують через зазначені загрози, очікують часу для свого вирішення. Зупинимось на одній із таких проблем, що пов'язана із сучасним технологічним укладом та станом розвитку економіки – необхідністю переходу від існуючої лінійної економіки до економіки циркулярного типу.

Діюча у світі економічна система використовує за рік ресурси, для відновлення яких необхідно півтора року, таким чином здійснюючи незворотній вплив на екосистему планети.

Останнім часом урядові та корпоративні структури все частіше звертають свою увагу на необхідність вживання заходів, направлених на максимальну переробку відходів і створення на їх основі нових ресурсів. Таким чином, відбувається переосмислення та поступове розуміння необхідності переходу від лінійної економіки (linear economy), в якій сповідується принцип «бери-роби-користуйся» (take – make – waste), до так званої циркулярної економіки (circular economy), основним принципом якої є

«виробництво – споживання та використання – переробка» (production – consumption and use – processing).

Основними передумовами загального переходу до циркулярної економіки є:

- зростання населення;
- зростання споживання ресурсів;
- обмеженість ресурсів, їх неминучий дефіцит у майбутньому.

В принципі в циркулярній економіці повинні почати вирішуватися такі проблеми:

- зниження утворення відходів за рахунок розвитку вторинної переробки;
- зниження негативного впливу на екологію за рахунок скорочення використання ресурсів під час виробництва;
- поява нових ринків, створення нових робочих місць, зростання загального рівня добробуту.

Циркулярна економіка за своїм наміром та замислом є відновною. Ідея її розвитку полягає у тому, щоб замість викидати продукти до того, як їхня цінність буде повністю реалізована, використати ці продукти багаторазово.

Слід відмітити, що протягом останніх десятиріч відбувається відносно відокремлення економічного зростання від використання ресурсів. Ті досягнення, які здобуті на сьогоднішній момент, швидко поглинаються економічним зростанням у поєднанні з ефектом віддачі (ресурси, які вивільнені завдяки підвищенню ефективності, дуже швидко використовуються внаслідок збільшення споживання).

Циркулярна економіка використовує величезний економічний потенціал, вкладений в матеріали та ресурси, які вже використовуються суспільством. Розуміння цінності матеріалів і товарів, з яких складається інфраструктура, що використовується суспільством, власне, і є

рушійною силою циркулярних економічних моделей.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Передумови основних положень циркулярної економіки було висвітлено у 1962 році американським біологом Рейчелом Карсоном у книзі «Безмовна весна», де він звернув увагу на використання пестицидів у сільському господарстві. Публікація піддалася жорсткій критиці, її автору погрозували судовими позовами, а також висували припущення, що Карсон хоче дискредитувати сільське господарство і промисловість США. Адже характерним показником розвитку промисловості того часу був прогрес і неважливо, якою ціною він був досягнутий [1].

У 1966 році Кеннет Боулдінг у праці «Економіка космічного корабля Земля» вперше порушив проблеми взаємодії економіки та екології, зазначивши, що людське суспільство не ясно усвідомлює дані проблеми. Роботу К. Боулдінга можна вважати засадничою для розуміння екологічних проблем економістами, вперше порушивши питання повторного використання товарів та ввівши терміни «ковбой економіка» (cowboy economy) та «економіка космічного корабля» (economy spaceship). Економіку майбутнього автор розглядає як екологічну систему, подібну космічному кораблю, що має обмеження щодо відновлення ресурсів і скиду відходів, натомість існуючу на той час економічну систему характеризує як «ковбой економіку», таку, що функціонує в умовах необмежених ресурсів, збільшуючи обсяги виробництва та споживання.

Головною метою К. Боулдінг вбачав вирішення в майбутньому завдань мінімізації, а не максимізації виробництва і споживання. Економіка майбутнього повинна вирішувати завдання збереження основних запасів ресурсів та пошуку технологічних інновацій, що дадуть змогу знизити обсяги виробництва і споживання. При цьому він пропонував вирішення даних проблем шляхом виробництва товарів з більшим терміном використання

та можливою повторною переробкою. Наголошуючи на необхідності досягнення «стабільного кругового потоку матеріалів», К. Боулдінг, по суті, сформував нову теорію, яка сьогодні називається «циркулярна економіка» [2, 3].

У 1970–1971 роках міжнародна група дослідників Масачусетського технологічного інституту (США) на чолі з Деннісом Медоузом на замовлення Римського клубу (Club of Rome) здійснила дослідження довгострокових наслідків глобальної тенденції зростання населення, промислового і сільськогосподарського виробництва, споживання природних ресурсів та забруднення довкілля на основі комп'ютерного моделювання процесу розвитку цивілізації за допомогою моделі World3, розробленої з використанням методології системної динаміки Джея Форестера з метою знайти найбільш оптимальні сценарії розвитку людства [4].

У 1972 році Римський клуб опублікував доповідь «Межі зростання» (The Limits to Growth). Її головна теза полягала у тому, що поєднання таких факторів, як вичерпання ресурсів та забруднення – якщо ці питання не вирішуються – може протягом найближчих ста років призвести до обрушення глобальної економіки [5].

У 2008 Грем Тернер з CSIRO (Commonwealth Scientific and Industrial Research Organisation) опублікував статтю, в якій порівнював прогнози з доповіді «Межі зростання» з даними за 30 років, що пройшли після публікації, і прийшов до висновку, що поточне виробництво індустриальних товарів та їжі, забруднення середовища відповідають значенням, передбаченим в моделі 1972 року [6].

Стратегія розвитку циркулярної економіки передбачає розрив зв'язку «економічне зростання – використання ресурсів». Циркулярна економіка ґрунтується і об'єднує в собі такі моделі як «Безвідходне виробництво» (cradle-to-cradle), «Синя економіка» (blue economy), «Ефективно функціонуюча економіка» (performance economy), «Промислова екологія» (industrial ecology), «Промисловий симбіоз» (industrial

symbiosis), «Біомімікрія» (biomimicry) [7-10].

Систематизація існуючих теоретичних концепцій показує, що основні положення циркулярної економіки не використовують принципово нові знання, проте акумулюють результати досліджень вчених у галузях промислової екології, екологічної ефективності, регенеративного дизайну тощо [11].

Огляд зазначених праць дозволяє сказати, що концепція циркулярної економіки об'єднала в собі практичні підходи, що широко використовуються різними науковими школами, а систематизація тлумачень «циркулярна економіка» дозволила виявити два основні принципові підходи:

ресурсно-орієнтований підхід (Генг, Хуан, Гейсдорфер, Зінк), який пропонує розглядати замкнений потік матеріалів, енергії і відходів, що може бути досягнуто за рахунок повторного використання на рівні продукту (ремонт або відновлення), на рівні компонентів (повторне використання у виробництві) і на рівні матеріалів (рециркуляція) [12];

економіко-орієнтований (Баштейн, Хайслоп та Хілл, Інгебрайтсен та Якобсен), відповідно до того, що циркулярна економіка представляє собою економічну систему, засновану на повторному використанні матеріалів та збереженні природних ресурсів, орієнтовану на створення цінностей для людей та економіки в кожній частинній системі [13-19].

Об'єднуючим два вище наведених підходи і найбільш вживаним є визначення спеціалізованого фонду «Ellen MacArthur Foundation», згідно з яким під циркулярною розуміється економіка, яка має відновлювальний та замкнений характер, яка передбачає створення безперервного циклу розвитку, що зберігає природний капітал і збільшує його вартість, підвищує віддачу від ресурсів за рахунок оптимізації їх використання [20, 21].

Вітчизняні дослідження та розробки питання функціонування циркулярної

економіки в основному фокусуються на аналізі закордонного досвіду, окремих питаннях логістики, технології виробництва і переробки, екології [22-24].

**Формулювання цілей статті.** Метою даного дослідження є розкрити основні тенденції, пов'язані із переходом до економіки циркулярного типу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Зростання в два рази, починаючи з 1970 року, світового валового внутрішнього продукту забезпечило суттєвий прогрес і дозволило, певною мірою, звільнитися від зубожіння мільярдам людей. При цьому економічне зростання підживлюється постійним підвищенням попиту на природні ресурси. І весь цей час тенденція до підвищення попиту на природні ресурси залишалася незмінною. Це, у свою чергу, призводить до втрати біорізноманіття та проблем з дефіцитом води, які обумовлюються методами, що застосовуються в ході видобутку і переробки природних багатств. Сучасні лінійні моделі економічної діяльності залежать від постійного притоку матеріальних ресурсів, які видобуваються та стають предметами торгівлі, переробляються на виробництві і нарешті потрапляють в навколишнє середовище у вигляді відходів або забруднення. З 1970 по 2017 роки річний обсяг видобування матеріальних ресурсів збільшився у три рази – з 27 млрд тонн до 92 млрд тонн і продовжує зростати (табл. 1) [25].

З 2000 року темпи зростання споживання ресурсів підвищилися до 3,2% в рік, головним чином в результаті значних інвестицій в інфраструктуру і зростання матеріального добробуту в країнах з економікою, що розвивається, і перехідною економікою, в особливості в Азії (табл. 2) [26].

Частка у видобутку Африки, Латинської Америки, країн Карибського басейну та Західної Азії залишалася відносно постійною протягом 1970-2010 років, але зростала в загальному абсолютному обсязі.



Таблиця 1

**Вплив видобування та первинної обробки ресурсів**

| Ресурси, що використовуються | Глобальний вплив на зміни клімату | Глобальний вплив твердих часток на здоров'я | Глобальний вплив на водні ресурси | Глобальний вплив на втрату біорізноманіття, пов'язаного із земле-користуванням |
|------------------------------|-----------------------------------|---|-----------------------------------|--|
| Біомаса                      | 17%                               | 0,7%  | 85%                               | 80%  |
| Металічні корисні копалини   | 10%                               | 12%   | 0,3%                              | 0,1%   |
| Викопні палива               | 16%                               | 0,5%  | 0,5%                              | 0,5%   |
| Неметалічні корисні копалини | 10%                               | 0,8%  | 0,1%                              | 0,1%   |

*Джерело: Global Resources Outlook 2019. Fact Sheet*

Таблиця 2

**Частка регіонів у видобуванні ресурсів**

| Регіон  | 1970 рік | 2010 рік |
|---|----------|----------|
| Африка  | 7,9%     | 7,0%     |
| Азія та Океанія                                 | 24,3%    | 52,9%    |
| Східна Європа, Кавказ та Центральна Азія        | 14,7%    | 5,8%     |
| Європа  | 20,9%    | 10,5%    |
| Латинська Америка та країни Карибського басейну | 9,4%     | 10,7%    |
| Північна Америка                                | 19,6%    | 9,7%     |
| Західна Азія                                    | 3,2%     | 3,4%     |

*Джерело: Global material flows and resource productivity 2016*

В Європі та Північній Америці відбулося різке скорочення у загальному світовому видобутку ресурсів. Це також стосується регіонів Східної Європи, Кавказа та Центральної Азії, падіння частки яких було найбільш вираженим. Слід відмітити, що хоча відносні частки скорочувались у багатьох регіонах, загальний внутрішній видобуток ресурсів в цих регіонах все ще зростав (до 40%), тоді як регіон Східної Європи, Кавказа та Центральної Азії був єдиним регіоном, де зростання становило 16%. Всі країни Латинської Америки, Західної Азії та Африки показали зростання загального показника внутрішнього видобутку більше 100% при щорічних показниках зростання відповідно 3,1%, 2,9% та 2,5%.

Деякі економічні події вплинули на траєкторію внутрішнього видобутку.

Зниження внутрішнього видобутку в Західній Азії негайно після 1980 року відображає зменшення експорту нафти після другого шоку цін на нафту, тоді як сучасне зниження внутрішнього видобутку

в Північній Америці відповідає економічному спаду, який супроводжував шок цін на нафту там. Значне скорочення в регіоні Східної Європи, Кавказа та Центральної Азії спостерігається протягом 1990-х років в умовах економічної дислокації після розпаду колишнього СРСР. Віднедавно чітко спостерігається вплив світової фінансової кризи на внутрішній видобуток Північної Америки та Європи, як і ступінь зменшення впливу економічного спаду в більшості інших регіонів [29].

Сучасне світове використання ресурсів зросло по всіх категоріях:

- загальне щорічне використання біомаси за період з 1970 по 2017 рік зросло в 2,6 рази, з 9 до 24 млрд тонн в основному за рахунок вирощування рослин та пасовищного утримання худоби;
- загальне щорічне використання металічних корисних копалин за період з 1970 по 2017 рік зросло в 3,5 рази, з 2,6 до 9,1 млрд тонн. Щорічний приріст споживання металічних руд з 1970 року

становить 2,7%, та відображає попит будівництва, інфраструктури, промисловості та виробництва споживчих товарів;

- загальне щорічне використання викопних палив за період з 1970 по 2017 рік зросло в 2,5 рази, з 6 до 15 млрд тонн, проте частка викопного палива у світовому споживанні знизилася з 23% до 16%;

- загальне щорічне використання неметалічних корисних копалин за період з 1970 по 2017 рік зросло в 4,9 разів, з 9 до 44 млрд тонн. Найбільший обсяг в цій категорії становили пісок, гравій та глина;

- загальний щорічний відбір води за період з 1970 по 2010 рік зріс в 1,6 разів, з 2,5 до 3,9 тисяч км<sup>3</sup> на рік, хоча темпи зростання забору води і знизилася. У другій половині ХХ сторіччя світові темпи росту споживання води для потреб промисловості, сільського і комунального господарства випереджали зростання численності населення планети. У проміжку з 2000 по 2012 рік на глобальному рівні 70% води використовувались у сільському господарстві, головним чином для зрошення, на промисловість припадало 19%, а на комунальне господарство – 11% забору води [27];

- загальне щорічне використання земельних ресурсів за період з 2000 по 2010 рік зросло з 15,2 млн км<sup>2</sup> до 15,4 млн км<sup>2</sup>. Площа під сільськогосподарськими культурами скоротилася в Європі та Північній Америці, проте зросла в Африці, Латинській Америці та Азії. Площа світових пасовищ зменшилася з 31,3 млн км<sup>2</sup> до 30,9 млн км<sup>2</sup>. Загальна площа лісів в Африці та Латинській Америці незначним чином скоротилась, в той час як в інших регіонах світу вона дещо збільшилась.

Ресурси біомаси використовуються для отримання продуктів харчування, кормів та енергії. Виробництво харчування є основною причиною втрати біорізноманіття, ерозії ґрунтів, а також викидів парникових газів. Зараз вирощування і переробка біомаси є відповідальними за 90% світового рівня використання води і втрати

біорізноманіття, що пов'язані із землекористуванням. У 2010 році землекористування призвело до зникнення 11% біологічних видів у світовому масштабі. Крім того, виробництво та переробка біомаси є джерелами 30% викидів парникових газів, пов'язаних із використаними ресурсами (без зміни розмірів у землекористуванні).

За останні 15 років вплив на клімат та здоров'я населення, пов'язаний із видобутком металічної руди та виробництвом металів, збільшився у два рази.

Глобальні ланцюги виробництва у чорній металургії використовують 25% світового промислового енергоспоживання із відповідним впливом на клімат. Іншим значним енергоспоживачем є алюмінієва промисловість. В той час в процесі виробництва міді та дорогоцінних металів має місце значне забруднення оточуючого середовища токсичними речовинами.

Вугілля, нафта і природний газ є не тільки джерелами енергії, але й сировиною для виробництва медикаментів, пластмас, барвників та багатьох інших продуктів і матеріалів. Як видобуток, так і переробка, розподіл і використання цих ресурсів роблять значний внесок у забруднення навколишнього середовища та атмосфери. Кінцева стадія використання видобувного палива відіграє визначальну роль у його впливі на оточуюче середовище та здоров'я людей. Збільшення в останні десятиріччя встановленої потужності електричних станцій, які використовують видобувні види значно підвищило доступність недорогої енергії, але це було досягнуто за рахунок нанесення шкоди оточуючому середовищу та здоров'ю людей.

Світова зворотна циркуляція ресурсів в економіці коливається в межах 8,5–9%. Збільшення цього показника вбачається неможливим через високі темпи видобутку, постійне нарощування запасів, рівень обробки (постійно зростаючий, проте все одно низький) та кінцеве споживання видобутих ресурсів. Ці тенденції мають глибокі коріння в

традиційній лінійній економіці з її основним принципом «бери-роби-користуйся».

Коло тих, хто користується плодами такого роду освоєння ресурсів, як і раніше залишається обмеженим. При цьому спостерігаються серйозні диспропорції в тому, що стосується так званого «ресурсного сліду» (material footprint) держав, тобто загального обсягу сировини і матеріалів, використовуваних окремою країною для задоволення своїх потреб. У країнах з високим рівнем доходу цей слід в розрахунку на душу населення на 60% перевищує аналогічний показник країн з рівнем доходу вище середнього і більш ніж в 13 разів перевищує відповідний показник країн з низьким рівнем доходу.

Показник споживання ресурсів на одну людину у країнах з високим рівнем доходів становить 27,1 тонн на людину, в країнах з доходами вище середніх – 16,9 тонн на людину, а середнє значення по світу – 12,3 тонн на людину. «Ресурсний слід» показує яскраво виражену тенденцію – чим вищий рівень доходу в країні, тим більшим є споживання ресурсів.

Економічне зростання, що погіршує стан нашої планети, забезпечується, по суті, без урахування соціально-економічних і екологічних факторів розвитку. У зв'язку з цим питання полягає в тому, щоб задовольнити потреби людства в межах ресурсів, якими володіє наша планета. Практична реалізація цього амбітного, проте критично важливого завдання вимагає переосмислення політиками, транснаціональними та національними корпораціями, громадянським суспільством і всіма громадянами поняття «прогрес», а також впровадження та використання інноваційних підходів, які дозволять змінити вибір, спосіб життя і поведінку людей.

Прогнози щодо підвищення рівня кругообігу ресурсів для закриття розриву, зважаючи на темпи розвитку бізнесу, на сьогоднішній день є невтішними. Відповідно до історичного тренду споживання природних ресурсів у

найближчій перспективі передбачається 100% зростання абсолютного споживання. Відносно середнього світового споживання на людину історичний тренд показує тенденцію збільшення на 50% до 18 тонн на людину.

Для подальших перетворень необхідні зважені політичні рішення, які будуть передбачати обов'язкові зміни у способі господарювання.

У 2017 році річне використання ресурсів у світі становило більше 100 млрд тонн, з яких лише 8,6 млрд тонн надійшли в якості зворотних [29].

Дані свідчать, що швидкість, з якою збільшується видобуток ресурсів, випереджає в 2-3 рази відновлення після закінчення їх використання [30].

Також у світову економіку залучається більше ресурсів і матеріалів для розбудови глобального житлового фонду, інфраструктури та важкої техніки для задоволення потреб зростаючого світового населення. Недостатня проробка питання кінцевого терміну експлуатації та циклічного використання, а також поганий дизайн виробів сприяють лінійності, яка підтримує себе сама та лише посилює попит на ще невикористані ресурси, тим самим запускаючи всю послідовність знов.

Аналізуючи сучасні соціальні потреби людства та їх вплив на економіку, можна виділити сім основних потреб:

1. Житло, інфраструктура та їх обслуговування. Для задоволення цієї потреби використовується найбільший запас ресурсів (приблизно 38,8 млрд тонн щороку).

2. Харчування. Є другою за величиною категорією за рівнем використання ресурсів. Сільськогосподарські продукти, такі як сільськогосподарські культури та тваринництво, потребують використання 21,3 млрд тонн в рік. При цьому харчові продукти мають дуже короткий життєвий цикл в економіці і швидко споживаються після виготовлення.

3. Мобільність. Потребує використання значних ресурсів, зокрема, для будівництва транспортних технологій і

транспортних засобів (автомобілі, поїзди, літаки) та можливості рухатися (спалення викопного палива для живлення).

4. Споживчі товари. Є різноманітною та складною групою продуктів, які, зазвичай, мають короткий і середній термін експлуатації.

5. Послуги. Залучення ресурсів для задоволення даної потреби практично незначне і полягає у використанні професійного обладнання, офісних меблів, комп'ютерів та іншої інфраструктури.

6. Охорона здоров'я. Окрім будівель до них належать використання капітального медичного обладнання, лікарських засобів, обладнання для лікарень, одноразових товарів та обладнання для домашнього догляду.

7. Зв'язок. Підвищення рівня зв'язку сприяє розвитку циркулярної економіки, через оцифровування (digitalization), яке робить фізичні продукти неактуальними, а також сприяє кращому використанню наявних активів, включаючи витратні матеріали, будівельний фонд та інфраструктуру.

Урбанізація, як глобальне явище, збільшує та прискорює попит на житло, стимулюючи динаміку будівництва житла у всьому світі. Крім того, нарощування фізичних активів у комунальній інфраструктурі, збільшує надання таких послуг, як енергія та опалення, вода, каналізація, зв'язок та транспорт. З матеріалів, що надходять у світову економіку щороку, більшість (52,6 млрд тонн) використовуються суспільством як недовговічні продукти, які спливають протягом року [31]. Інші 48 млрд тонн матеріалів потрапляють у довгострокові запаси, і вважаються ресурсами, строк використання яких триває [32, 33]. Вони надходять в економіку переважно у вигляді будівель, інфраструктури та капітального обладнання.

Слід відмітити, що прогноз на основі моделювання по деяких напрямках має тенденцію зворотню, ніж ту що передбачалась. Проте зростаючий темп видобутку та використання сировини показують, що ці скромні покращення у

переробці відходів є недостатніми для того, щоб підтримувати зростання економіки.

Застереження Римського клубу про те, що «фактично кожен забруднювач, вимірний як функція часу, збільшується експоненціально» не виправдалося, воно не лише перестало зростати, а й почало знижуватися. За даними Агентства із захисту навколишнього середовища США (United States Environmental Protection Agency, EPA), сумарні викиди шести провідних забруднювачів повітря зменшилися більш ніж на дві третини за період з 1980 до 2014 року. Частка летючих органічних сполук скоротилася на 53 відсотки, діоксиду азоту – на 55, твердих часток – на 58, монооксиду вуглецю – на 69, діоксиду сірки – на 81 і свинцю — на 99 відсотків [34].

Для розбудови циркулярної економіки, яка є нейтральною для клімату, необхідним є започаткування відповідних політичних ініціатив, розробка програмних дій, мобілізація промисловості та фінансового сектору. Такого роду трансформація може тривати досить довго (протягом декількох десятиліть), проте концептуальні рішення необхідно розробляти і приймати в найближчі роки.

Слід відзначити, що сучасний практико-орієнтований підхід до визначення концепції циркулярної економіки сформульований не тільки в академічній літературі, а й у ініціативах урядових кіл і бізнес-спільноти країн ЄС, Канади, Китаю.

Зокрема в Європейському Союзі, починаючи з 2014 року, йде активна робота в напрямку розвитку циркулярної економіки: у 2014 році була опублікована концепція програми «Назустріч циркулярній економіці: програма нульових відходів для Європи», а в 2015 році – конкретний план заходів «Закриття циклу – План дій ЄС для циркулярної економіки» [35, 36].

Наприкінці 2019 року, в контексті виконання цілей ООН з стійкого розвитку Європейська Комісія, вищий орган виконавчої влади Європейського Союзу, направила до Європейського Парламенту,

Європейської Ради та профільних комітетів Концепцію «зеленого» переходу (The European Green Deal) [37, 38].

Як відзначається у Концепції «зеленого» переходу, на світових ринках є значний потенціал для технологій із низьким рівнем викидів, продуктів, які мають екологічні, соціальні та економічні вигоди, забезпечуючи при цьому захист здоров'я людей та навколишнього середовища протягом всього їх життєвого циклу, від видобутку сировини до їх остаточної утилізації (sustainable products).

Вбачається, що циркулярна економіка вже зараз має великий потенціал для нових видів економічної діяльності та створення нових робочих місць. Однак, як зазначалося вище, світові трансформації відбуваються занадто повільно, не відповідають темпам економічного зростання, а прогрес не є широкомасштабним та рівномірним.

Впровадження комплексу заходів в рамках нових політик, спрямованих на збільшення частки циркулярної економіки, допоможе модернізувати економіку та отримати користь від її можливостей на внутрішніх та глобальних рівнях.

Особливо це стосується таких енергоємних галузей промисловості, як металургійна, хімічна та цементна, а також ресурсномістких галузей, таких як текстиль, будівництво, електроніка та пластмаси, які є незамінними для світової економіки, оскільки забезпечують ключові ланцюги вартості. Відповідно, декарбонізація та модернізація цих секторів є важливою.

Це, в свою чергу, вимагатиме створення нових бізнес-моделей (заснованих на оренді та обміні товарами і послугами) та встановлення мінімальних вимог, щоб не допускати будівництва шкідливих виробництва.

Експертами розроблена класифікація з п'яти інноваційних бізнес-моделей, що реалізуються як в окремо, так і спільно в рамках циркулярної економіки – циркулярні поставки, відновлення ресурсів, платформи для обміну та спільного використання, продовження

життєвого циклу продукції, продукт як послуга [39].

Циркулярні поставки (circular suppliers) – модель, в якій невідновлювальні (обмежені) ресурси замінюються на повністю відновлювані джерела. Базується на тривалих наукових дослідженнях і розробках, передбачає забезпечення ресурсами, які повністю переробляються або біологічно розкладаються. Такі ресурси становлять основу циркулярної системи виробництва і споживання. На сьогоднішній день лідерами в економіці з реалізації даної моделі виступають такі галузі, як автомобілебудування та енергетика. Таку циркулярну бізнес-модель використовують компанії Ford, Fairphone, 3D Hubs, Desso, Toyota, Cisco.

Відновлення ресурсів (resources recovery) – модель, яка будується на використанні технологічних інновацій з відновлення і повторного використання ресурсів, що забезпечує усунення їх втрат завдяки зниженню відходів та підвищенню рентабельності виробництва продукції від зворотних потоків.

Дана модель є найбільш прийнятною для підприємств, які виробляють великі обсяги побічних продуктів, так і таких, які мають можливість ефективно відновлювати і переробляти відходи. Як приклад компаній, що використовують дану бізнес-модель, можна назвати Coca-Cola, Maersk, Michelin, Philips, Walt Disney World Resort.

Платформи для обміну і спільного використання (sharing platforms) – модель, яка передбачає обмін або спільне використання товарів або активів. Забезпечує просування платформ для взаємодії між користувачами продукту (окремими особами або організаціями), підвищуючи тим самим рівень його використання. Цікавим є для виробників, які мають низький коефіцієнт використання продукції або недовикористані потужності. На даній бізнес-моделі заснована діяльність Patagonia, BlaBlaCar, Nearly New Car, BMW, Drivy, Daimler, Lyft.

Продовження життєвого циклу продукції (product life extension) – модель, яка дозволяє компаніям продовжити життєвий цикл використання своїх продуктів за рахунок ремонту, модернізації, реконструкції або відновлення. Більшою мірою підходить для виробників промислового обладнання, де нові моделі забезпечують незначне збільшення продуктивності в порівнянні з виробленими раніше. Даною бізнес-моделлю користуються компанії Bosch, Caterpillar, Volvo, Renault, Apple, ВМА Ergonomics, Michelin.

Продукт як послуга (product as a service) – модель, в якій клієнти використовують продукцію шляхом «оренди» з оплатою за фактом використання. Виступає альтернативою купівлі продукту, надаючи його в користування, наприклад, через договір оренди, лізингу тощо. Бізнес-модель застосовується в таких компаніях як Rolls-Royce, Mud Jeans, De Kledingbibliotheek. Зазначені бізнес-моделі в тій чи іншій мірі поступово знаходять своє втілення і в нашій країні.

Важливим питанням, яке постає сьогодні, є забезпечення доступу до ресурсів необхідних для чистих технологій, цифрових, космічних та оборонних розробок шляхом диверсифікації поставок як з первинних, так і з вторинних джерел, що є однією з передумов для здійснення великого переходу до циркулярної економіки.

Розвиток таких цифрових технологій, як штучний інтелект, п'яте покоління мобільних мереж (5G), обчислення у «хмарі» (cloud computing) та на периферії (edge computing), інтернет речей (the internet of things) є одними з вирішальних факторів розвитку циркулярної економіки, які можуть прискорити та максимально вплинути на політику боротьби зі змінами клімату та захистом навколишнього середовища. За допомогою цифровізації стають доступними нові можливості для дистанційного моніторингу забруднення повітря та води, оптимізації використання енергії та природних ресурсів.

**Висновки.** У найближчі десятиріччя політика та економіка мають бути спрямовані на те, щоб діяльність, яка сприяє перетворенню суспільства на більш екологічно чисте, ставала економічно вигідною. Сьогодні ми дуже часто спостерігаємо прямо протилежне: товари, що виробляються, невдовзі стають застарілими, псуються або виходять з моди. Споживачі охоче купують нові товари і вимагають більше. Такий підхід приносить прибутки бізнесу, але суспільство, в цілому, втрачає.

Найбільш очевидним кроком має стати заборона субсидування будь-якої діяльності, що є шкідливою для навколишнього середовища. Яскравим прикладом є субсидії на викопне паливо, у сферах транспорту, гірничодобувній промисловості, лісовому господарстві та рибальстві.

Скасування субсидій є одним з очевидних та важливих заходів, що мають бути вжиті. Не менш важливим є дозволити ринковим цінам відображати справжні витрати. На жаль, ринки самі по собі не пропонують екологічно чисті та ресурсозберігаючі товари та послуги. Тут потрібні як чисто економічні заходи у формі податків, тарифів та зборів, зелених сертифікатів, так і регуляторні заходи та стимулюючі державні закупівлі. Якщо стимулювати виробництво і споживання такої продукції, то в подальшому вона ставатиме конкурентною та потребуватиме меншої підтримки з боку уряду.

В Україні існують широкі можливості для трансформації домінуючої моделі лінійної економіки в екологічно і економічно ефективну циркулярну модель. Так, потенціал для розвитку переробки, компостування з видобуванням енергії та добрив в Україні мають харчові і комунальні відходи. Реновація може розвиватися в автомобільній промисловості, секторі великої побутової техніки, авіаційної промисловості та військово-промислового комплексу.

Однак діючі в країні економічні механізми все ще орієнтують підприємства на застосування застарілої лінійної моделі.

Так, вартість захоронення відходів на полігонах і сьогодні все ще є більш привабливим в порівнянні з інвестуванням в превентивні заходи. Для якісного поліпшення ситуації необхідні серйозні зміни в області стимулювання інвестиційної активності в рамках переходу до принципів циркулярної економіки.

Розвиток циркулярної економіки в Україні може дати не тільки позитивний екологічний ефект від скорочення звалищ і полігонів, але й економічний ефект від підвищення енерго- та ресурсної ефективності, а також соціальний ефект від створення додаткових робочих місць, отримання прибутку компаніями в нових галузях і видах діяльності. Таким чином, розвиток концепції циркулярної економіки, як і її практичне втілення, є важливим завданням і для науковців, і для підприємців, державних органів і українського суспільства в цілому.

#### Література:

1. Carson R. *Silent Spring*. USA: Houghton Mifflin, 1962. 155 p.
2. Boulding K. *The Economics of the Coming Spaceship Earth*. Environmental Quality in a Growing Economy, 1966. URL : [http://arachnid.biosci.utexas.edu/courses/THOC/Readings/Boulding\\_g\\_SpaceshipEarth.pdf](http://arachnid.biosci.utexas.edu/courses/THOC/Readings/Boulding_g_SpaceshipEarth.pdf).
3. Boulding K. *Earth as a Space Ship*. University of Colorado at Boulder Libraries, 1965. 156 p. P. 3.
4. Meadows D.H., Randers J., Meadows D.L., Behrens W. *The Limits to Growth*. A Report for the Club of Rome's Project on the Predicament of Mankind, 1972. 211 p., P. 22, 102.
5. *Limits to Growth: The 30-Year Update*. Moscow: Академкнига, 2007.
6. Hecht J. *Prophesy of economic collapse 'coming true'*. NewScientist. 17.11.2008.
7. McDonough W., Braungart M. *Cradle to Cradle: Remaking the Way We Make Things*. 1st edition North Point Press, 2002. 193 p.
8. Pauli G. *The Blue Economy*. Version 2. Academic Foundation, 2015. 386 p.
9. Stahel W. *Jobs for Tomorrow: The Potential for Substituting Manpower for Energy*. NY: Vantage Press, 1981. 116 p.
10. Kalundborg Symbiosis is the world's first working industrial symbiosis. URL : <http://www.symbiosis.dk>.
11. Батова Н., Сачек П., Точицкая И. На пути к зеленому росту: окно возможностей циркулярной экономики. *BEROC Green Economy Policy Paper Series*. 2018. URL :
- [http://www.beroc.by/webroot/delivery/files/PP\\_GE\\_1.pdf](http://www.beroc.by/webroot/delivery/files/PP_GE_1.pdf).
12. Kirchherr J. et al. Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions. *Resources, Conservation and Recycling*, 2017. №127. P. 221-232.
13. Geng Y., Zhu Q., Doberstein B., Fujita T. Implementing China's circular economy concept at the regional level: A review of progress in Dalian. *Waste Management*. 2009. №29. P. 996-1002.
14. Yuan Z., Bi J., Moriguchi Y. The circular economy: A new development strategy in China. *Journal of Industrial Ecology*. 2006. №10. P. 4-8.
15. Geissdoerfer M. The Circular Economy – a new sustainability paradigm? *Journal of Cleaner Production* (accepted version). URL : <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.0488>.
16. Zink T., Geyer R. Circular economy rebound. *Journal of Industrial Ecology*. 2017. №21. P. 593-602.
17. Bastein T. et al. Opportunities for a Circular Economy in the Netherlands. Report commissioned by the Netherlands Ministry of Infrastructure and Environment, 2013.
18. Hislop H., Hill J. *Reinventing the wheel: A circular economy for resource security*. London: Green Alliance, 2011.
19. Ingebrightsen S., Jakobsen O. *Circulation Economics*. Peter Lang, 2007.
20. Ellen MacArthur et al. Towards the circular economy. Foundation Ellen MacArthur Foundation, the McKinsey Center for Business and Environment, 2013. URL : <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/publications/Ellen-MacArthur-Foundation-Towards-theCircular-Economy-vol.1.pdf>.
21. Ellen MacArthur et al. Intelligent Assets: Unlocking the circular economy potential. Foundation Ellen MacArthur Foundation, 2016. URL : [https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/publications/EllenMacArthurFoundation\\_Intelligent\\_Assets\\_080216-AUDIO-E.pdf](https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/publications/EllenMacArthurFoundation_Intelligent_Assets_080216-AUDIO-E.pdf).
22. Зварич І. Циркулярна економіка і глобалізоване управління відходами. *Журнал європейської економіки*. 2017. №1. С. 41-57. URL : <http://jeej.tneuu.edu.ua/index.php/ukjee/article/view/914/900>.
23. Сергієнко-Бердюкова Л. Передумови формування та впровадження концепції циркулярної економіки. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2015. №3 (33). С. 327-350. URL : <http://pbo.ztu.edu.ua/article/viewFile/65717/61007>.
24. Потапенко В. Стратегічні пріоритети безпечного розвитку України на засадах «зеленої економіки»: монографія за наук. ред. д.е.н., проф. Є. В. Хлобистова. Київ : НІСД, 2012. 360 с.
25. Schandl, H., West J. Resource use and resource efficiency in the Asia-Pacific region. *Global Environmental Change-Human and Policy Dimension*. 2010. №20 (4). P. 636-647.
26. Global material flows and resource productivity 2016. Assessment report for the UNEP International Resource Panel.

27. Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2016. URL : <http://www.fao.org/nr/water/aquastat/data/query/index.html?lang=en>.

28. Global Resources Outlook 2019. Scenarios. URL : <https://www.resourcepanel.org/reports/global-resources-outlook>.

29. Global Material Flows Database. URL : <https://www.resourcepanel.org/global-material-flows-database>.

30. Mineral Resource Governance in the 21st Century. Gearing extractive industries towards sustainable development. URL : <https://www.resourcepanel.org/reports/mineral-resource-governance-21st-century>.

31. Haffmans et al. Products that Flow: Circular Business Models and Design Strategies for Fast Moving Consumer Goods. BIS Publishers, 2018.

32. Wiedenhofer D., Fishman T., Lauk C., Haas W., Krausmann F. Integrating material stock dynamics into economy-wide material flow accounting: concepts, modelling, and global application for 1900-2050. *Ecological economics*. 2019. №156. P. 121-133.

33. Bakker et al. Products That Last - product design for circular business models. TU Delft Library/Marcel den Hollander IDRC, 2014.

34. Emissions of Air Pollutants in the UK, 1970-2013, 18.12.2014. URL : <http://www3.epa.gov/airtrends/aqtrends.html>.

35. Towards a circular economy: A zero waste programme for Europe Communication from the Commission to the European parliament, the European council, the council, the European economic and social committee and the Committee of the regions, 02.07.2014. URL : <https://ec.europa.eu/environment/circular-economy/pdf/circular-economy-communication.pdf>.

36. Closing the Loop — An EU Action Plan for the Circular Economy. Communication from the Commission to the European parliament, the European council, the council, the European economic and social committee and the Committee of the regions, 02.12.2015. URL : [https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:8a8ef5e8-99a0-11e5-b3b7-01aa75ed71a1.0012.02/DOC\\_1&format=PDF](https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:8a8ef5e8-99a0-11e5-b3b7-01aa75ed71a1.0012.02/DOC_1&format=PDF).

37. Резолюція Генасамблеї ООН від 25.09.2015 № 70/1. Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року. URL : <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld>.

38. The European Green Deal Communication from the Commission to the European parliament, the European council, the council, the European economic and social committee and the Committee of the regions, 11.12.2019. URL : [https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/european-green-deal-communication\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/european-green-deal-communication_en.pdf).

39. Circular Advantage. Innovative Business Models and Technologies to Create Value in a World

without Limits to Growth, 2014. URL : [https://www.accenture.com/t20150523T053139\\_w\\_/il-en/\\_acnmedia/Accenture/ConversionAssets/DotCom/Documents/Global/PDF/Strategy\\_6/Accenture-Circular-Advantage-InnovativeBusiness-Models-Technologies-Value-Growth.pdf](https://www.accenture.com/t20150523T053139_w_/il-en/_acnmedia/Accenture/ConversionAssets/DotCom/Documents/Global/PDF/Strategy_6/Accenture-Circular-Advantage-InnovativeBusiness-Models-Technologies-Value-Growth.pdf).

#### References:

1. Carson, R. (1962), *Silent Spring*. USA: Houghton Mifflin, 155 p.

2. Boulding, K. (1966), *The Economics of the Coming Spaceship Earth. Environmental Quality in a Growing Economy*, retrieved from : [http://arachnid.biosci.utexas.edu/courses/THOC/Readings/Boulding\\_g\\_SpaceshipEarth.pdf](http://arachnid.biosci.utexas.edu/courses/THOC/Readings/Boulding_g_SpaceshipEarth.pdf).

3. Boulding, K. (1965), *Earth as a Space Ship*. University of Colorado at Boulder Libraries, 156 p.

4. Meadows, D.H. Randers, J. Meadows, D.L. and Behrens, W. (1972), *The Limits to Growth*. A Report for the Club of Rome's Project on the Predicament of Mankind, 211 p., p. 22, 102.

5. Limits to Growth: The 30-Year Update (2007), Moscow: Akademkniga.

6. Hecht, J. (2008), "Prophesy of economic collapse 'coming true'", *NewScientist*.

7. McDonough, W. and Braungart, M. (2002), *Cradle to Cradle: Remaking the Way We Make Things*. 1st edition North Point Press, 193 p.

8. Pauli G. (2015) *The Blue Economy/ Version 2*. Academic Foundation, 386 p.

9. Stahel, W. (1981), *Jobs for Tomorrow: The Potential for Substituting Manpower for Energy*. NY: Vantage Press, 116 p.

10. Kalundborg Symbiosis is the world's first working industrial symbiosis (2020), retrieved from : <http://www.symbiosis.dk>.

11. Batova, N. Sachek, P. and Tochitskaya I. (2018), *Towards Green Growth: A Window of Opportunities for a Circular Economy*. BEROC Green Economy Policy Paper Series, retrieved from : [http://www.beroc.by/webroot/delivery/files/PP\\_GE\\_1.pdf](http://www.beroc.by/webroot/delivery/files/PP_GE_1.pdf).

12. Kirchherr, J. et al. (2017), "Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions", *Resources, Conservation and Recycling*, №127, pp. 221-232.

13. Geng, Y. Zhu, Q., Doberstein, B. and Fujita, T. (2009), "Implementing China's circular economy concept at the regional level: A review of progress in Dalian", *Waste Management*, №29, pp. 996-1002.

14. Yuan, Z. Bi, J. Moriguichi, Y. (2006), "The circular economy: A new development strategy in China", *Journal of Industrial Ecology*, №10, pp. 4-8.

15. Geissdoerfer, M. (2020), "The Circular Economy – a new sustainability paradigm?", *Journal of Cleaner Production* (accepted version), retrieved from : <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.0488>.



16. Zink, T. and Geyer, R. (2017), "Circular economy rebound", *Journal of Industrial Ecology*, №21, pp. 593-602.
17. Bastein, T. et al. (2013), *Opportunities for a Circular Economy in the Netherlands*. Report commissioned by the Netherlands Ministry of Infrastructure and Environment.
18. Hislop, H. and Hill, J. (2011), *Reinventing the wheel: A circular economy for resource security*. London: Green Alliance.
19. Ingebrightsen, S. and Jakobsen, O. (2007), *Circulation Economics*. Peter Lang.
20. Ellen MacArthur et al. (2013), *Towards the circular economy*. Foundation Ellen MacArthur Foundation, the McKinsey Center for Business and Environment, retrieved from : <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/publications/Ellen-MacArthur-Foundation-Towards-theCircular-Economy-vol.1.pdf>.
21. Ellen MacArthur et al. (2016), *Intelligent Assets: Unlocking the circular economy potential*. *Foundation Ellen MacArthur Foundation*, retrieved from : [https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/publications/EllenMacArthurFoundation\\_Intelligent\\_Assets\\_080216-AUDIO-E.pdf](https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/publications/EllenMacArthurFoundation_Intelligent_Assets_080216-AUDIO-E.pdf).
22. Zvarych, I. (2017), "Circular economy and globalized waste management", *Journal of European Economy*, №1, pp. 41-57, retrieved from : <http://jeej.tneu.edu.ua/index.php/ukjee/article/view/914/900>.
23. Sergienko-Berdyukova, L. (2015), "Prerequisites for the formation and implementation of the concept of circular economy", *Problems of theory and methodology of accounting, control and analysis*, №3 (33), pp. 327-350, retrieved from : <http://pbo.ztu.edu.ua/article/viewFile/65717/61007>.
24. Potapenko, V. (2012), *Stratehichni priorityety bezpechnoho rozvytku Ukrainy na zasadakh «zelenoi ekonomiky»* [Strategic priorities of secure development of Ukraine on the basis of "green economy"], NISS, Kyiv, 360 p.
25. Schandl, H. and West, J. (2010), "Resource use and resource efficiency in the Asia-Pacific region", *Global Environmental Change-Human and Policy Dimension*, №20(4), pp. 636-647.
26. Global material flows and resource productivity (2016), Assessment report for the UNEP International Resource Panel.
27. Food and Agriculture Organization of the United Nations (2016), retrieved from : <http://www.fao.org/nr/water/aquastat/data/query/index.html?lang=en>.
28. Global Resources Outlook 2019. Scenarios (2019), retrieved from : <https://www.resourcepanel.org/reports/global-resources-outlook>.
29. Global Material Flows Database (2020), retrieved from : <https://www.resourcepanel.org/global-material-flows-database>.
30. Mineral Resource Governance in the 21st Century. Gearing extractive industries towards sustainable development (2020), retrieved from : <https://www.resourcepanel.org/reports/mineral-resource-governance-21st-century>.
31. Haffmans, et al. (2018), *Products that Flow: Circular Business Models and Design Strategies for Fast Moving Consumer Goods*. BIS Publishers.
32. Wiedenhofer, D. Fishman, T. Lauk, C. Haas, W. Krausmann, F. (2019), "Integrating material stock dynamics into economy-wide material flow accounting: concepts, modelling, and global application for 1900-2050", *Ecological economics*, №156, pp. 121-133.
33. Bakker, et al. (2014), *Products That Last - product design for circular business models*, TU Delft Library/Marcel den Hollander IDRC.
34. Emissions of Air Pollutants in the UK, 1970-2013 (2014), retrieved from : <http://www3.epa.gov/airtrends/aqtrends.html>.
35. Towards a circular economy: A zero waste programme for Europe Communication from the Commission to the European parliament, the European council, the council, the European economic and social committee and the Committee of the regions (2014). URL : <https://ec.europa.eu/environment/circular-economy/pdf/circular-economy-communication.pdf>.
36. Closing the Loop — An EU Action Plan for the Circular Economy. Communication from the Commission to the European parliament, the European council, the council, the European economic and social committee and the Committee of the regions (2015), retrieved from : [https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:8a8ef5e8-99a0-11e5-b3b7-01aa75ed71a1.0012.02/DOC\\_1&format=PDF](https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:8a8ef5e8-99a0-11e5-b3b7-01aa75ed71a1.0012.02/DOC_1&format=PDF).
37. UN General Assembly Resolution of 25.09.2015 № 70/1. Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development, retrieved from: <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld>.
38. The European Green Deal Communication from the Commission to the European parliament, the European council, the council, the European economic and social committee and the Committee of the regions (2019), retrieved from: [https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/european-green-deal-communication\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/european-green-deal-communication_en.pdf).
39. Circular Advantage. Innovative Business Models and Technologies to Create Value in a World without Limits to Growth (2014), retrieved from : [https://www.accenture.com/t20150523T053139\\_w\\_/il-en/\\_acnmedia/Accenture/ConversionAssets/DotCom/Documents/Global/PDF/Strategy\\_6/Accenture-Circular-Advantage-InnovativeBusiness-Models-Technologies-Value-Growth.pdf](https://www.accenture.com/t20150523T053139_w_/il-en/_acnmedia/Accenture/ConversionAssets/DotCom/Documents/Global/PDF/Strategy_6/Accenture-Circular-Advantage-InnovativeBusiness-Models-Technologies-Value-Growth.pdf).

**Стаття надійшла до редакції 28.11.2020 р.**

УДК 658

DOI: 10.31732/2663-2209-2020-60-170-177

## ТИПОЛОГІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ГНУЧКОСТІ ТА ПІДХОДИ ДО ПОБУДОВИ ГНУЧКИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ

**Балабанюк Ж.М.**

доктор філософії в галузі управління людськими ресурсами, Генеральний директор R&C Kyiv Group LLC,  
Докторант Інституту підготовки кадрів державної служби зайнятості України, Запрошений викладач Бізнес  
Школи КРОК, м. Київ, вул. Табірна, 30-32, 03113, Україна, тел.: (067)-442-44-93,  
e-mail.: zhannabalabaniuk@gmail.com; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5171-209X>

## TYOLOGY OF ORGANIZATIONAL FLEXIBILITY AND APPROACHES TO BUILDING AGILE BUSINESS MODELS

**Balabaniuk Zh.**

Doctor of Philosophy in Human Resource Management, General Director at R&C Kyiv Group LLC, Postdoctoral  
student at the Institute of the State Employment Service of Ukraine, Visiting lecturer at Business School KROK, Kyiv,  
st. Tabirna, 30 - 32, 03113, Ukraine, tel: 067)-442-44-93, e-mail.: zhannabalabaniuk@gmail.com;  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5171-209X>

**Анотація.** Організації, які планують динамічно розвиватися і підвищувати свою конкурентоспроможність, формують модель бізнесу з урахуванням корпоративних цінностей. Сьогоднішнє гіперконкурентне середовище зі стрімким зростанням масштабів, оперативністю і радикальністю корпоративних змін зумовлює необхідність відшукування найприбутковіших моделей бізнесу. Організації в процесі функціонування весь час трансформуються. Це стосується пошуку своєї місії, ринкових цілей, власної ексклюзивності та унікальності, зіставлення можливостей із рівнем досягнень. Усе це має відображати бізнес-модель підприємства. Організація як відкрита соціально-економічна система взаємодіє із зовнішнім середовищем, яке по суті визначає його функціональне призначення — його місію, сформовану на базі компромісу вимогу ринку й інтересів суб'єкта господарювання. На основі місії формуються корпоративні цілі, стратегії для їх реалізації, організаційно-функціональні, функціонально-технологічні, процесно-рольові, кількісні і структурні моделі, які в сукупності є бізнес-моделлю компанії. Дане дослідження сконцентроване на аналізі типології організаційної гнучкості. Зокрема розглянуті такі види організаційної гнучкості як: стратегічна, операційна, технологічна, гнучкість ІТ систем, гнучкість виробничих систем, фінансова гнучкість, метагнучкість, гнучкість ресурсів, гнучкість людських ресурсів та гнучкість управління. Крім того, визначенні основні компоненти кожного з виду гнучкості та їх розвиток в часовій ретроспективі. В статті показано взаємодію та взаємозалежність між різними видами організаційної гнучкості. Розкрито існуючі розриви між теорією та практикою впровадження гнучких бізнес-моделей. А також, запропоновано практичний алгоритм розробки та впровадження гнучких бізнес-моделей чи трансформації вже існуючих. Обґрунтовано кожний компонент даного алгоритму, що складається з дванадцяти практичних кроків. Запропонований підхід спрямований на кооперацію міжфункціональної, галузевої та міжгалузевої взаємодії, розвиток нових компетенцій і навиків, впровадження, розвиток культури організаційної гнучкості.

**Ключові слова:** типологія організаційної гнучкості; організаційна гнучкість; управлінська гнучкість; стратегічна гнучкість; мета гнучкість; гнучкість людських ресурсів; гнучкі бізнес-моделі.

Формули: 0; рис.: 0; табл.: 0, бібл.: 33.

**Annotation.** Organizations that plan to develop dynamically and increase their competitiveness, form a business model based on corporate values. Today's hypercompetitive environment with rapid growth, efficiency and radical corporate change necessitates the search for the most profitable business models. Organizations are constantly being transformed in the process of functioning. This applies to finding your mission, market goals, your own exclusivity and uniqueness, comparing opportunities with the level of achievement. All this should reflect the business model of the enterprise. The organization as an open socio-economic system interacts with the external environment, which essentially determines its functional purpose - its mission, formed on the basis of a compromise market demand and the interests of the business entity. Based on the mission, corporate goals, strategies for their implementation, organizational-functional, functional-technological, process-role, quantitative and structural models are formed, which together are the business model of the company. This study focuses on the analysis of the typology of organizational flexibility. In particular, types of organizational flexibility such as, strategic flexibility, operational flexibility, technological flexibility, flexibility of IT systems, flexibility of manufacturing systems, financial flexibility,

*metaflexibility, resource flexibility, flexibility of human resources and managerial flexibility are considered. In addition, the main components of each type of flexibility and their development over time are identified. This paper shows the interaction and interdependence between different types of organizational flexibility. The existing gaps between the theory and practice of implementing flexible business models are revealed. A practical algorithm for developing and implementing flexible business models or transforming existing ones is also proposed. This paper substantiates each component of this algorithm, consisting of twelve practical steps. The proposed approach is aimed at cooperation of inter-functional, sectoral and intersectoral cooperation, development of new competencies, skills, and the implementation and development of a culture of organizational flexibility.*

**Key words:** *typology of organizational flexibility; organizational flexibility; managerial flexibility; strategic flexibility; metaflexibility; flexibility of human resources; agile business models.*

*Formulas: 0; fig.: 0; tabl.: 0; bibl.: 33.*

**Introduction.** We live in fast times when consumers want to get products or services faster and this requires businesses to create, develop and deliver their own services more efficiently. More and more businesses are becoming adaptive to consumers' needs, however, the onset of COVID-19 has created atypical challenges and the risks which have arrived were not known before. Scientists and practitioners did not predict these risks, and their impact has never spread to all corners of the world. Predictions have stopped corresponding to the present changes in the world and businesses should adapt to a new economic reality. In this situation the market needs are changing, business is in the process of transformation and the need for implementing permanent flexible approaches is becoming understood. This turbulent environment requires business models and managerial tools to adapt to the changing circumstances. Embedding flexibility in all aspects of a business can be an optimal response in an unpredictable time. In a situation of complex predictability and shocks, business is seeking a balance between flexibility and adaptability to the prevailing circumstances and are trying to ensure stable financial results. Companies are forced to review existing approaches to the organization and practice of business management. Some businesses will disappear, some will downsize and some must pass through dramatic transformation. However, some businesses have a good starting point for growth and scalability. If earlier innovations were one of the most important drivers of business development, now there is a huge demand for flexibility. The possibility to create sustainable competitive advantages in the fast-moving environment requires the

ability to generate new advantages. Agile business models and flexible managerial models can provide companies with adaptability in before unknown circumstances and can become a good foundation for their survival and development.

**Literature review.** According to Teece and Pisano [1] a firm can always operate according to a dynamic capability-building model, this gives opportunities for the company to renew its capacity, augment and to be adaptable. Dynamic capabilities are the base for organizational flexibility. This is the organization's ability to adapt to the fast changing environment. A dynamic capability creates new forms of competitive advantage through combinations of different kinds of resources (integrate, redesign, increase and liberate). Thus, companies create new products and processes and respond to changing market conditions (Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A. [2]).

There are many approaches to organizational flexibility, but different scientists and practitioners explore different types of flexibility. There is not a single approach that reflects all or the main types of flexibility that are important to consider when building high-profile business models or transforming existing ones to agile business models.

There are needs of practical approaches and algorithms which companies should follow when they are building their own agile business models, and we can see great potential for the development of adaptability business in today's complex and uncertain conditions.

**Aims.** The main objective is to analyse theoretical and practical approaches to managerial flexibility and to show the

characteristics agile business models have that will quickly respond to external and internal challenges, and rapidly adapt the product and service to market demand. The development of an algorithm for building an agile business model or the transformation of the existing one is the purpose of this article. At the same time, managerial flexibility is seen as one of the key resources of organizational development. The model will provide the permanent ability to be innovative in order to achieve the company's main goal, strategy and competitive advantage.

**Results.** Organizational flexibility is the outcome of an interaction between the responsiveness of the organization (organization design task) and the managerial capabilities (managerial task) [3]. However, organizational flexibility depends on the dynamics of the changes, and seven key elements; the intensity of the changes, the frequency of the changes, the complexity (depth) of the changes and the unexpectancy of how quickly the company responds to changes, expertise, and how the company coordinates its actions with these changes. There are some different types of organizational flexibility. Each type of organizational flexibility has its own characteristics.

#### Typology of Organizational flexibility

##### Strategic flexibility.

According to Venkatraman and Prescott [4] businesses that adopt the flexible strategies (patterns of resource deployments) are more likely to be successful. Parthasarathy and Sethi [5] showed that if the strategy and structure of an organization are adjusted, the company gets much better results. The company strategy should be dynamic and flexible and transform in accordance with changes in the external environment. At the same time, the company should clearly follow its long-term goal by adjusting its medium-term (intermediate) goals.

##### Operational flexibility.

Operational flexibility and entrepreneurial orientation are considered components operations management theories [6-7] and entrepreneurship fields [8-9]. The company can create a competitive advantage and

enhance its opportunities through its capability to modify processes as a reaction to the external and internal environmental uncertainties by creating flexible workflows and rebuilding existing ones.

##### Technological Flexibility.

Technological flexibility is the ability to implement technological changes. One of the first places that many organizations have tried to gain flexibility through the use of technology is in the manufacturing area [10]. According to Hammer, M. and Champy, J. [11] the radically changed or replaced technology begins a cycle of continuous improvement to support these new business processes. Technologies that function well in stable periods of incremental change are often unable to survive revolutionary change. Technology flexibility creates the opportunity for the company to function well in both types of environments. The capacity to change should be an integral part of the original technology design [12]. Many technologies are limited to specific niches. However, the technology flexibility leads to the expansion and development of technologies that work in different niches or can be quickly transferred to other niches. This should take minimum time, effort, cost, and improve employee performance.

##### Flexibility of IT systems.

Allen and Boynton [13] describe flexibility of IT systems as systems that have a stable base of capabilities and at the same time are flexible in the long term. They possess high levels of modularity, applicability, reusability, re-combinability, and are open to links with other systems. The structure of these systems provides the capability to dramatically change, while customized modules can be incrementally improved for increased applicability to a specific business process. Information systems should incorporate the capacity to predict the future along with the ability to cope with unexpected developments in the current environment [14].

##### Flexibility of manufacturing systems.

Kathuria (1998) found a set of managerial practices with significant influences on the flexibility of manufacturing. Flexibility of manufacturing systems refers to the ability of

a manufacturing system to respond cost effectively and rapidly to changing production needs and requirements [15]. Benjaafar and Ramakrishnan [16] defined two types of flexibility in the flexibility of manufacturing systems: product flexibility and process flexibility. Product flexibility refers to the variety of factory options for a certain product. Process flexibility is defined as a characteristic of an industrial process to operate under diverse dynamic conditions of operation. Tsourveloudis and Phillis [17] classified seven different types of flexibility of manufacturing systems. These are materials manipulation, system flexibility, product flexibility, operative flexibility, process flexibility, volume flexibility, scalability flexibility, labor flexibility. This is really important for the design and operation of manufacturing systems, especially in dynamic and unpredictable environments when the company is designing or transforming these systems.

#### Financial flexibility.

Evans [18] highlighted the importance of liquidity. The company adjusts and provides the capacity to absorb interference. High-liquidity constitutes an important element of the company's flexibility. Volberda [19] noticed that it is not possible to get managerial flexibility without financial flexibility. Financial flexibility includes three key elements: the organization's solvency, borrowing capacity and investment capacity. Financial flexibility is fundamental for investments [20]. This means that the capital structure should be flexible too. The company will have enough finances for planned and unplanned changes and this will contribute to its adaptability. Managerial flexibility has more opportunities to increase financial flexibility. However, financial flexibility alone cannot be decisive. Because, for example, with an insufficient level of top management competencies, financial flexibility may increase in the short term, but not in the medium or the long term.

#### Metaflexibility.

According to Volberda metaflexibility is defined as the administrative ability to resolve paradoxes. Tan and Peng [21] found a

positive relationship between meta flexibility or learning capacity and employee performance. Zahra and George [22] noticed that it is the company's capability to create and support new possibilities that allows development. It includes two kinds of capacities; potential capacity (knowledge acquisition and assimilation capabilities) and realized capability (knowledge transformation and exploitation). Employees should quickly adapt to company changes and maintain all kinds of flexibility. This requires being open to changes, having good learning skills and developing universal work skills.

#### Resource flexibility.

Ghemawat and Del Sol [23] classified the flexibility of resources and noticed that the main flexible resource is money. Kraatz and Zajac [24] showed that for strategic changes companies should focus on using and improving resources, at the expense of exploring and developing the new resources. The ability of manufacturing resources to dynamically reallocate from one stage of a production process to another in response to shifting bottlenecks is recognized as resource flexibility [25]. The main goal of resource flexibility is enhancing performance of manufacturing systems with rational (careful) use of resources. However, traditional factors of generating added value, such as fixed assets, are becoming less relevant. New opportunities have shifted attention to intangible assets - intellectual capital and knowledge management systems - that are difficult to imitate by competitors and, therefore, play the role of drivers for corporate performance nowadays.

#### Flexibility of human resources.

Adler et al. [26] found four mechanisms which contribute to the potential of efficiency and flexibility. They are metaroutines, job enrichment, job rotation and division of jobs. Together they provide aspects of the wide organizational context (formation, trust and leadership), encourage growth, high flexibility and company efficiency. The flexibility of human resource practices improves employee performance and positively influences both creativity and innovation. With the support of the flexibility

of human resources, performance management systems not only value the current performance of the employees, but also demonstrate a way to further their advancement of capabilities, skills and knowledge [27]. Most scientists concentrate on the flexibility of human resource practices, skill flexibility and behaviour flexibility. They are emphasizing the importance of the employees' ability to handle multiple types of tasks, and to be team oriented. Thus, this kind of flexibility reflects an ongoing ability to deal with change. However, the flexibility of human resources is wider and it includes, among others: workplace flexibility (work schedule, flexibility forms of employment), the flexibility of permanent and temporary employees and freelancers. In addition, there are flexible approaches to the implementation of functions and technologies of personnel management (organizational design, hiring, training and development, personnel assessment, performance and remuneration, communication and corporate culture, HR metrics).

#### Managerial Flexibility.

According to TenDam, H.W. [28], managerial flexibility is a strategic company asset which unites flexibility characteristics of individual managers, management teams and organisational cultures. Feixue Xie, [29] emphasizes that increased uncertainty reduces a firm's capital expenditures even after controlling for investment opportunities and fund availability. Managerial flexibility is flexibility in the timing and scale of investment provided by a real investment option [30]. The ability of the management of a company or fund to make investment decisions and other decisions are based on current or projected market conditions, as opposed to any preconceived notions [31]. In currently uncertain times, fixed assets may have different valuations and values, but non-material assets such as intellectual capital can be an important factor for calculating the attractiveness of a business to invest in.

In the modern economy, there are different business models. However, one of the main trends is to build agile business models which have minimal fixed assets, and variable costs

can make up the majority of the company's variable assets. Because they are flexible and adaptive they can be transformed in a short period of time. Most companies which choose them are working in fast-growing sectors which are based on innovation. There are primarily the IT sector, e-commerce, info-business, and different service platforms. In 2020, Ukraine has identified three key sectors for development and investment in the near future. These are infrastructure, agriculture and the IT sector [32]. This choice is based on the fact that at the beginning of 2020, the State Statistics Service of Ukraine published data on the export of IT services. In 2019, Ukrainian companies provided such services abroad to the total of \$ 2.43 billion, which is 15% more than it was in 2018. The Ukrainian IT sector accounts for 16% of the export of all services from Ukraine (the total figure is \$ 15.23 billion). According to the Ukrainian Association of International Investors, in 2019 Ukrainian IT companies raised a total of \$ 510 million from private and venture investors, which is 1.5 times more than in 2018, [33]. A Practical algorithm to create agile business models.

There is a big gap between theory and practice differing in size between the fields of economics. This is due to the dynamics of the development of different sectors of the economy being different, primarily due to the level of innovation and investment in each sector. To shorten the gap between theoretical and practical approaches of building agile business models we offer our own algorithm which is based on twelve practical steps.

To begin with, it is necessary to analyze the purpose of creating a flexibility model for the organization. The next step is to develop an action algorithm. The heart of the main steps are listed below:

1. Define the purpose of the model of organizational flexibility because different types of organizations will be different. For example, trading companies engaged in the acquisition of goods should optimize resources and sales by introducing resource flexibility and expanding sales channels. And for companies that provide services, it is the

transformation of the service package and the introduction of a flexible product line.

2. No matter what the goal of organizational flexibility the company will determine for themselves, the next step should be to analyze the existing business model and business management model for each type of organizational flexibility to understand the combination of which ones a company will be following for its business model. For instance, for manufacturing companies the key will be the production flexibility, and for trading companies the flexibility of resources, but for each organization the flexibility of human resources will be important.

3. Defining steps and actions to change the existing business model and implement a flexible business model will also be based on the limits and risks of current business models. If a business has problems with finance, such as insufficient working capital or problems with repayment of loans, one of the crucial elements of the new flexible model should be the introduction of financial flexibility. A company should determine the priority actions to be implemented in the upcoming months, quarter or six months.

4. Determine the stages of transformation and identify and evaluate the effectiveness of this transformation. These indicators will be based on the goals of the business, the goals of business transformation and the transition to a flexible business model. These indicators can be both qualitative and quantitative. In particular, the flexibility of the product line can be determined by expanding the range and flexibility of providing services.

5. Identify the main risks, constraints and bottlenecks in the transition to a flexible business model. For example, with the introduction of production flexibility, expanding production capacity and implementing flexible production systems and lines can take a long time. This will be required for the adjustment of production equipment or training of production staff.

6. Involve existing teams and determine new team leaders and those who will be responsible for the company flexibility transformation. This can be both existing teams and the creation of cross-functional

teams and/or the involvement of external experts on a temporary or permanent basis. At this stage, it is essential that the CEO of the company acts as a leader and bearer of the idea of flexible transformation of the existing business model or the creation of a new one.

7. The next step is to develop a phased plan for the company's transition to a flexible business management model with a clear definition of deadlines, specific steps and actions and those who are responsible for the implementation of each stage. In addition, define control and correction points in the situation of deviation from the initial plan for the implementation of this transformation.

8. The next important step is to develop supportive learning programs to develop flexibility competences and skills for all staff and communication skills for team leaders that will traction transformation and the transition to a flexible business model. First of all, companies should cultivate and maintain a culture of skills development in a flexible environment, even those functions or systems of business that were previously considered traditional should be susceptible to transformation and expansion of their capabilities.

9. Moreover, there should be a constant analysis of the practice of transition, testing on pilot flexible systems, adjusting the practice of flexible transformation and further scaling to the entire organization.

10. Then, popularize positive achievements and their consolidation by regularly acknowledging good performance in real practice, analysing and evaluating negative aspects will stop the reduction of negative consequences through a detailed analysis of errors and their cause and then learn from these mistakes going forward.

11. Define a flexible business framework, reassessing this approach with quarterly, semi-annual, annual reports of flexibility transformation and identifying new elements of the business system that need to be translated into flexibility.

12. Finally, communicate, and disseminate the implementation of flexible system practices and business models, and exchange positive and negative transformation

knowledge at the sector and industry. This approach will contribute to the creation and development of new rules, norms and standards of work, as well as the expansion of sectoral and intersectoral interaction to create, at their intersection, new opportunities, managerial tools and technologies, the development of new skills, competencies and a culture of flexibility and adaptability.

**Conclusions.** This paper collects and analyses the typology of organizational flexibility. The study begins by classifying each type. In addition, we keep focus on managerial flexibility. Our study reviews and includes the different studies that show that companies that implement flexible approaches to company management systems can rebuild the business in accordance with the needs of the market more quickly. After surveying the literature, we suggest that the most important factor is to find the right balance between different types of organizational flexibility, because any excess or lack of flexibility in managerial practices can create a disbalance, risks and negative consequences. In the unbalanced managerial systems it is not possible to get an increase in employee performance. For instance, when the company concentrates on financial flexibility, however, it does not develop metaflexibility and the flexibility of human resources, the company can not improve its efficiency and employee performance. Companies must be dynamic in their own development and look for some equilibrium in order to survive in a fast-moving world. The request for flexible changes should be without complicated bureaucratic procedures. It should be quite open, simple and quick, whose approaches will allow one to try out different managerial hypotheses (through pilot projects), select those managerial tools that have shown effectiveness in practice and implement them in regular management. There are a variety of barriers to flexibility. Standards of the company's flexibility policies define the range of opportunities and limits for changes. To do this, you need to analyze flexible management tools on a regular basis and adjust them in real time. This is possible with an open communication policy and a

feedback system within the company. Future research should study different economic sectors and should be done in other countries as they can deliver different results. As a result, on the basis of comparative insights it will be possible to find new connections and patterns, as well as show new opportunities to contribute to overall organizational success.

**References:**

1. Teece, D.J. and Pisano, G. (1994), "The dynamic capabilities of firms: an introduction", *Industrial and Corporate Change*, Vol. 3 No. 3, pp. 537-56.
2. Teece, D.J. Pisano, G. and Shuen, A. (1997), "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, vol. 18, № 7, pp. 509-33.
3. Volberda, H.W. (1996), "Toward the flexible form: how to remain vital in hypercompetitive environments", *Organization Science*, vol. 7, No. 4, pp. 359-74.
4. Venkatraman, N. and Prescott, J.E. (1990), "Environment-strategy coalignment: an empirical test of its performance implications", *Strategic Management Journal*, vol. 11, № 1, pp. 1-23.
5. Parthasarathy, R. and Sethi, S.P. (1993), "Relating strategy and structure to flexible automation: a test of fit and performance implications", *Strategic Management Journal*, Vol. 14 No. 7, pp. 529-49.
6. Vokurka, R.J. and S.W. (2000) O'Leary-Kelly, "A Review of Empirical Research on Manufacturing Flexibility". *Journal of Operations Management*, pp. 485-5001.
7. Kangkang, Yu, and Cadeaux, Jack and Luo, Ben Nanfeng (2015) "Operational flexibility: Review and meta-analysis," *International Journal of Production Economics*, Elsevier, vol. 169(C), pp. 190-202.
8. Rauch, A. Wiklund, J. Lumpkin, G.T. and Frese, (2009), In: *Entrepreneurship Theory & Practice*. 33, 3, pp. 761-787 27 p.
9. Vega-Vazquez, Cossío-Silva, and Revilla-Camacho (2016), "Value co-creation and customer loyalty", *Journal of Business Research*, 2016, vol. 69, No 5, pp.1621-1625
10. Gerwin, D. (1993) "Manufacturing Flexibility: A Strategic Perspective", *Management Science*, Vol. 39, No. 4, April 1993, pp. 395-410.
11. Hammer, M. and Champy, J. (1993), *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, Harper Collins Publishing. pp. 57-63.
12. Huber, G.P. (1984), "The Nature and Design of Post Industrial Organizations", *Management Science*, vol. 30, no. 8, 1984, pp. 928-951.
13. Allen, B.R. and Boynton, A.C. (1991), "Information Architecture: In Search of Efficient Flexibility", *MIS Quarterly*, Vol. 15, No. 4, December 1991, pp. 435-446.



14. Kay, M. Nelson H. James Nelson, Mehdi Ghods (1997), "Technology Flexibility: Conceptualization, Validation, and Measurement", Proceedings of the 30th Hawaii International Conference on System Sciences: Information System Track-Organizational Systems and Technology, vol - Volume 3, pp. 76-87.
15. Héctor Kaschel C. (2006) Luis Manuel Sánchez y Bernal (2006), "Importance of Flexibility in Manufacturing Systems", *International Journal of Computers, Communications & Control*, vol. I (2006), № 2, pp. 53-60.
16. Benjaafar, S. and Ramakrishnan, R. (1996), "Modeling, measurement and evaluation of sequencing flexibility in manufacturing systems", *International Journal of Production Research*, vol. 34, pp:1195-1220.
17. Tsourveloudis, N. and Phillis, Y. (1998), "Fuzzy Assessment of Machine Flexibility", *IEEE Transaction on Engineering Management*, Vol. 45, pp: 78-87.
18. Evans, J.S. (1991), "Strategic flexibility for high technology maneuvers: a conceptual framework", *Journal of Management Studies*, vol. 28, №1, pp. 69-89.
19. Volberda, H.W. (1998), *Building the Flexible Form: How to Remain Competitive*, Oxford University Press, New York, NY.
20. Singh, K. and Hodder, J.E. (2000), "Multinational capital structure and financial flexibility", *Journal of International Money and Finance*, vol. 19, pp. 853-84.
21. Tan, J. and Peng, M.W. (2003), "Organizational slack and firm performance during economic transitions: two studies from an emerging economy", *Strategic Management Journal*, vol. 24 No. 13, pp. 1249-63.
22. Zahra, S.A. and George, G. (2002), "Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension", *Academy of Management Review*, vol. 27 No. 2, pp. 185-203.
23. Ghemawat, P. and Del Sol, P. (1998), "Commitment versus flexibility", *California Management Review*, vol. 40 No. 4, pp. 26-42.
24. Kraatz, M.S. and Zajac, E.J. (2001), "How organizational resources affect strategic change and performance in turbulent environments: theory and evidence", *Strategic Management Journal*, vol. 12, No. 5, pp. 632-57
25. Gulshan Chauhan, T.P. Singh. (2014), "Development and Validation of Resource Flexibility Measures for Manufacturing Industry", *Journal of Industrial Engineering and Management*, JIEM, 2014 №7(1), pp. 21-41.
26. Adler, P.S. Goldoftas, B. and Levine, D.I. (1999), "Flexibility versus efficiency? A case study of model changeovers in the Toyota production system", *Organization Science*, vol. 10, №1, pp. 43-68.
27. Rabindra Kumar Pradhan and Itishree Gita Kumari (2017), "Human resource flexibility and organisational effectiveness: mediating role of organisational citizenship behaviour", *Int. J. Human Resources Development and Management*, vol. 17, Nos. 3/4, 2017, pp. 282-300.
28. TenDam, H.W. (1987), "Managerial Flexibility: A Strategic Asset", *Leadership and Organization Development Journal*, vol. 8 No. 2, pp. 11-16.
29. Feixue, Xie, (2009), "Managerial flexibility, uncertainty, and corporate investment: The real options effect", *International Review of Economics & Finance*, volume 18, Issue 4, pp. 643-655.
30. Campbell R. Harvey's, (2012), *Finance Glossary*, Campbell R. Harvey, pp. 321.
31. Farlex Financial Dictionary, (2012), Farlex Inc. pp. 485.
32. Kuleba, D. (2020) "Nobody is going to keep Ukrainians under lock and key. RBC Ukraine, retrieved from : [article:https://www.rbc.ua/ukr/news/dmitriy-kuleba-nikto-ukraintsev-derzhat-vzaperti-1589731275.html](https://www.rbc.ua/ukr/news/dmitriy-kuleba-nikto-ukraintsev-derzhat-vzaperti-1589731275.html).
33. Ukrainian IT Market Overview, (2020). retrieved from : [http://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:%D0%98%D0%A2-%D1%80%D1%8B%D0%BD%D0%BE%D0%BA\\_%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D0%B8%D0%BD%D1%8B#.D0.AD.D0.BA.D1.81.D0.BF.D0.BE.D1.80.D1.82\\_.D0.98.D0.A2-.D1.83.D1.81.D0.BB.D1.83.D0.B3\\_.D0.B8.D0.B7\\_.D0.A3.D0.BA.D1.80.D0.B0.D0.B8.D0.BD.D1.8B\\_.D0.B2.D1.8B.D1.80.D0.BE.D1.81\\_.D0.BD.D0.B0\\_15.25\\_.D0.B4.D0.BE\\_.242.2C43\\_.D0.BC.D0.BB.D1.80.D0.B4](http://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:%D0%98%D0%A2-%D1%80%D1%8B%D0%BD%D0%BE%D0%BA_%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D0%B8%D0%BD%D1%8B#.D0.AD.D0.BA.D1.81.D0.BF.D0.BE.D1.80.D1.82_.D0.98.D0.A2-.D1.83.D1.81.D0.BB.D1.83.D0.B3_.D0.B8.D0.B7_.D0.A3.D0.BA.D1.80.D0.B0.D0.B8.D0.BD.D1.8B_.D0.B2.D1.8B.D1.80.D0.BE.D1.81_.D0.BD.D0.B0_15.25_.D0.B4.D0.BE_.242.2C43_.D0.BC.D0.BB.D1.80.D0.B4)

**Стаття надійшла до редакції 15.11.2020 р.**

УДК 338.1.631

DOI: 10.31732/2663-2209-2020-60-178-186

## ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ ТА ЇХ ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

**Бойко М.В.**

*старший викладач кафедри економіки управління персоналом, Центральноукраїнський інститут ПрАТ ВНЗ  
«Міжрегіональна академія управління персоналом», м. Київ, вул. Варшавська, 2, 25000, Україна,  
e-mail: boyiko-max@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6649-5021>*

## TRENDS OF DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES AND THEIR FINANCIAL SUPPORT

**Boiko M.**

*senior lecturer department of personnel management economics, Central Ukrainian Institute of PrJSC "Interregional  
Academy of Personnel Management", Kyiv, st. Varshavska, 26 25000, Ukraine,  
e-mail: boyiko-max@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6649-5021>*

**Анотація.** Сільське господарство є однією з ключових галузей народного господарства, оскільки забезпечує населення продуктами харчування і сировинною базою легкої та харчової промисловості. Це галузь народного господарства, яка спрямована на забезпечення населення продовольством і отримання сировини для цілого ряду галузей промисловості. Адже від наявності та якості продуктів харчування залежить життя і здоров'я людей, а рівень розвитку агропромислового сектору держави є ключовим елементом її продовольчої безпеки. Україна має сприятливі умови для розвитку такого сектору, що дає змогу забезпечувати внутрішнє споживання якісної та екологічно чистої продукції АПК та нараощувати її постачання на світовий ринок. Попит на сільськогосподарську продукцію постійно зростає, оскільки збільшуються запити населення, особливо міського. Крім того сучасний стан сільського господарства дає можливість передбачати у розвитку сільськогосподарських підприємств один із шляхів його майбутнього перспективного розвитку. Активна динаміка економічних та політичних змін, що відбуваються в українському суспільстві вимагає активної та адекватної реакції. Зусилля мають бути направлені на мінімізацію негативних впливів на економіку суспільства та підвищення корисності від поглиблення економічної інтеграції. Таким чином, питання розвитку сільського господарства є дуже актуальним на сьогоднішній день. Метою дослідження є аналіз сучасних тенденцій розвитку сільськогосподарських підприємств. У статті розглянуто структуру сільськогосподарських підприємств України. Охарактеризовано ключові особливості сільськогосподарських підприємств. Розглянута динаміка ВВП, сільського господарства та його питомо вага. Проаналізовано фінансові результати підприємств сільського, лісового та рибного господарства. Оцінена структура джерел фінансового забезпечення сільськогосподарських підприємств України. Проаналізовано додану вартість та кількість найманих працівників в сільськогосподарських підприємствах. Визначено основні проблеми сільськогосподарських підприємств та надані пропозиції щодо їх мінімізації.

**Ключові слова:** сільське господарство; ринок сільського господарства; структура сільськогосподарського виробництва; стратегія розвитку сільського господарства; фінансове забезпечення; тенденції розвитку сільськогосподарських підприємств.

Формули: 0; рис.: 4; табл.: 2, бібл.: 17.

**Annotation.** Agriculture is one of the key sectors of the economy, as it provides the population with food and is the raw material base of light and food industries. It is a branch of the national economy that aims to provide the population with food and raw materials for a number of industries. After all, the life and health of people depend on the availability and quality of food, and the level of development of the state's agro-industrial sector is a key element of its food security. Ukraine has favorable conditions for the development of the agricultural sector, which allows to ensure domestic consumption of quality and environmentally friendly agricultural products and increase its supply to the world market. Demand for agricultural products is constantly growing as the demand of the population, especially urban, increases. In addition, the current state of agriculture makes it possible to anticipate in the development of agricultural enterprises one of the ways of its future prospective development. The active dynamics of economic and political changes taking place in Ukrainian society requires an active and adequate response. Efforts should be made to minimize the negative effects on society's economy and increase the benefits of deepening economic integration. Thus, the issue of agricultural development is very relevant today. The purpose of the study is to analyze current trends in agricultural enterprises. The article considers the structure of agricultural enterprises of Ukraine. The key features of agricultural enterprises are described. The dynamics of GDP, agriculture and its share are considered. The financial

*results of agricultural, forestry and fisheries enterprises are analyzed. The structure of sources of financial support of agricultural enterprises of Ukraine is estimated. Value added and number of employees in agricultural enterprises are analyzed. The main problems of agricultural enterprises are identified and proposals for their minimization are provided.*

**Key words:** *agriculture; agricultural market; structure of agricultural production; agricultural development strategy; financial support; development trends of agricultural enterprises.*

*Formulas: 0; fig.: 4; tabl.: 2; bibl.: 17.*

**Постановка проблеми.** Сільське господарство України є досить перспективною галуззю та одним із лідерів експорту продукції рослинництва та тваринництва на світових ринках. Окрім того, сільське господарство є основною рушійною силою для розвитку економіки країни та забезпечення добробуту населення. Україна має величезний потенціал для розвитку сільського господарства. Це відбувається, головним чином, через сприятливі природні умови для сільського господарства: родючий ґрунт і дуже сприятливий клімат на більшій частині території країни. Разом з тим для успішного просування в галузі необхідно забезпечити достатнє фінансове забезпечення виробничої та інвестиційної діяльності сільськогосподарського виробництва, особливо в умовах реформування та глобалізації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналізу сучасного стану, проблем та перспектив розвитку сільського господарства присвятили свої праці дослідники: А.Д. Радченко, М.Й. Хорунжий, Л.Ю. Мельник, П.Т. Саблук, В.Я. Месель-Веселяк, Б.Й. Пасхавер, Л.В. Молдован, В.В. Юрчишин та ін.

Однак значна кількість питань вимагає додаткових наукових досліджень та є актуальними сьогодні.

**Формулювання цілей статті.** Метою дослідження є аналіз сучасних тенденцій розвитку сільськогосподарських підприємств, їх фінансове забезпечення, а також визначити основні стратегічні напрями розвитку галузі сільського господарства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сучасні умови функціонування національних ринків передбачають наявність економічної та соціальної невизначеності. Такі явища

притаманні, передусім, через не вирішеність проблем у господарському механізмі, законодавчому полі, ринковій інфраструктурі, виникнення тривалих лагів в оновленні інформаційної бази та відсутності єдиної концепції вдосконалення агропромислового комплексу України.

Сільське господарство – справа людей, відданих своїй діяльності. Механізм створення та функціонування фермерських господарств в сучасних економічних умовах має свої особливості та відмінності [1].

Сільськогосподарські підприємства є самостійними суб'єктами господарювання, створеними компетентним органом державної влади чи органом місцевого самоврядування, чи іншими суб'єктами для задоволення суспільних та особистих потреб систематичним здійсненням виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності передбаченому чинним законодавством України.

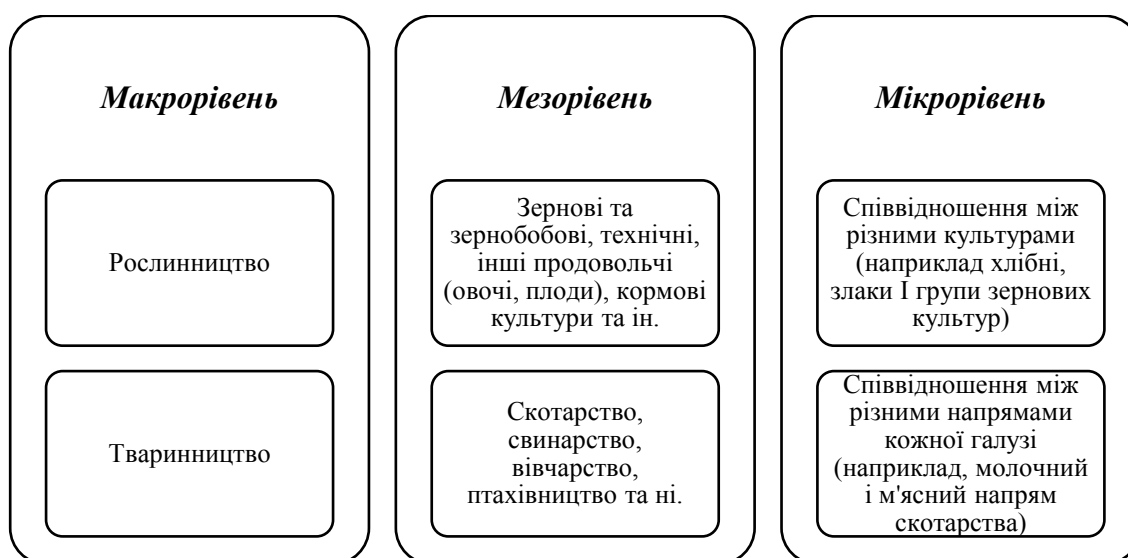
Багатогранність категорії «ринок» утруднює його вичерпну характеристику, а прагнення окремих авторів зосередити увагу на його ключових рисах сприяють появі дещо вульгаризованих визначень цього поняття. Навряд чи можна вважати суто науковим погляд на ринок, як на ланку, яка зв'язує виробництво товару і його споживання [2], адже і виробництво і споживання (попит і пропозиція) є рівноцінними елементами ринку. Так само не зовсім коректно вважати, що ринок – це обмін, організований за законами товарного виробництва і обігу [3]. Сільськогосподарські підприємства поєднують сфери виробництва та споживання аграрної продукції, а також включає їх у загальний економічний процес відтворення.

Суть ринкових відносин даної сфері зводиться до відшкодування витрат товаровиробників і отримання ними прибутку та задоволення попиту споживачів на основі вільного, взаємного узгодження, платності, еквівалентності та конкурентоспроможності [4].

Нестабільність і ризикованість сільського господарства змушували підприємства, залучені до виробництва продовольства на різних стадіях (від постачання матеріально-технічних ресурсів до торгівлі готовими харчовими продуктами, зокрема через систему

громадського харчування), об'єднувати чисельні, але розпорошені функції щодо формування пропозиції продукції шляхом створення відповідних організаційних структур. Цей процес отримав назву «вертикальна інтеграція», а сукупність основних і суміжних галузей із виробництва сільськогосподарської сировини, її зберігання, транспортування, перероблення, торгівлі тощо назвали агропромисловим комплексом (АПК)

Для того щоб краще розуміти структуру сільськогосподарських підприємств України доцільно розглянути рис. 1.



**Рис. 1. Структура сільськогосподарських підприємств України**

*Джерело: складено автором на основі [5-8]*

Сільське господарство як галузь має ряд особливостей, які у значній мірі визначають результати діяльності підприємств, серед них:

- засобами виробництва тут є живі організми - рослини і тварини, які розвиваються відповідно до біологічних законів. Тому в сільському господарстві дія економічних законів тісно переплітається з дією законів природи;

- основним засобом виробництва є земля вона безпосередньо пов'язана з процесом праці та виробництвом продукції. Її якісні та кількісні характеристики мають прямий вплив на результат діяльності суб'єкта господарювання;

- природні умови мають значний вплив на діяльність сільськогосподарських підприємств і в результаті потрібно володіти значним обсягом інформації для зменшення ризиків та невизначеності у процесі виробництва продукції;

- для виробництва сільськогосподарської продукції використовують територіальні ресурси, що в свою чергу, потребує великої кількості перевезень техніки, матеріалів (насіння, паливо, добрива) і продукції (картопля, буряки, зерно);

- «Продукція заради нової продукції» - у сільському господарстві отримані результати праці мають місце для створення нових засобів виробництва;

- існує часова затримка між робочим періодом та періодом виробництва, останній може бути виконаним лише за умови відповідного впливу природних факторів та безпосередньої участі людей (оранка, догляд, збирання врожаю);

- сезонність виробництва, що передбачає зміни в організації праці, ефективного використання трудових ресурсів;

- важливою складовою виробництва в сільськогосподарських підприємствах є водні ресурси, її відсутність у необхідній кількості в певних регіонах призводить до впливу на вартість продукції;

- транспортування засобів праці потребує значних енергетичних та грошових витрат [9].

Всі вище перераховані пункти дозволяють розглядати цю галузь як пріоритетну відносно інвестицій та державної підтримки.

З іншого боку, сезонність обумовлює характер виробничого циклу, а попит на вітчизняну продукцію рослинництва на світовому ринку крім позитивного зростання експорту спричиняє залежність від світових цін на зерно та олійні культури, рівень яких відчутно змінюється протягом всього року, вимагаючи від розробки ефективної політики транспортування та зберігання в разі, якщо вони бажають отримати високі результати.

Доцільно зазначити, що структура сільського господарства останнім часом зменшується в сторону рослинництва, знижуючи роль тваринництва. Поголів'я великої рогатої худоби за період незалежності скоротилося майже в 7 разів, корів — в 4,15 разів, свиней — 3,18, овець та кіз — 6,3. Тенденція скорочення поголів'я птиці, яке спостерігалось до 2001 року, змінилася у 2002 і загальне зростання до 2019 року зараз становить 65 % [10].

Ці результати разом зі структурою споживання населенням продукції тваринництва свідчать про погіршення показників якості споживання.

Комплексність взаємозв'язку тваринництва та рослинництва при скороченні обсягу останнього змушує потенційні джерела отримання якісних органічних добрив, що вимагає уваги в розрізі відчутного зростання ринку органічної продукції. Всі зазначені тенденції з різних сторін характеризують ринок продукції сільського господарства, який виступає цільовим ринком для підприємств сільськогосподарського машинобудування.

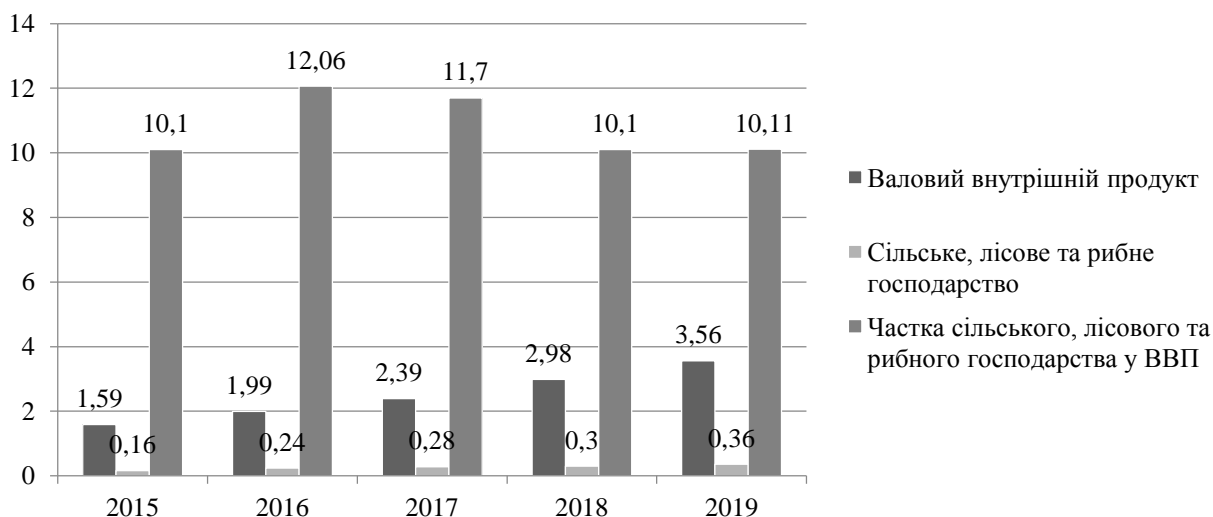
Для визначення загальних тенденцій розвитку сільськогосподарських підприємств розглянемо динаміку ВВП, сільського господарства та його питому вагу у ВВП (рис. 2).

За досліджуваний період до 2015 рік питома вага значно збільшилася, проте після цього спостерігається скорочення і за 2019 рік вона становить 10,11 %, враховуючи позитивну динаміку щодо зростання обсягу як сільського господарства так ВВП загалом за досліджуваний період, скорочення долі цієї галузі в структурі свідчить про менші темпи зростання досліджуваної галузі порівняно з іншими.

Передусім це стосується оптової та роздрібною торгівлі, яка лідирує за питомою вагою у ВВП, та переробної промисловості, яка протягом досліджуваного періоду майже весь час займає друге місце.

Крім того, варто зазначити, що основною формою власних фінансових засобів сільськогосподарських підприємств є прибуток підприємств (табл. 1).

Як видно з таблиці 2 чистий прибуток від діяльності підприємств у 2018 р. склав 78 457,7 млн. грн., що на 61 204,1 млн. грн. більше, ніж у 2010 р. При цьому за січень-вересень 2018 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.



**Рис. 2. Ключові макроекономічні показники**

*Джерело: сформовано автором на основі [11]*

Таблиця 1

**Фінансові результати підприємств сільського, лісового та рибного господарства**

| № | Назва показника   | Рік      |           |          | 2018 р. до 2010 р. (+/-) |
|---|---|----------|-----------|----------|--------------------------|
|   |   | 2010     | 2015      | 2018     |                          |
| 1 | Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування, млн. грн. | 17 291,0 | 103 137,6 | 69 344,1 | 52 053,1                 |
| 2 | Чистий прибуток, млн. грн.  | 17 170,5 | 102 849,1 | 68 858,5 | 51 688,0                 |
| 3 | Рентабельність операційної діяльності, %                                  | 22,9     | 41,7      | 22,4     | -0,5 п. в.               |

*Джерело: сформовано автором на основі [11]*

До основних причин збитковості сільськогосподарських 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 2015 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 2018 р. порівняно з 2010 р. рівень рентабельності зменшився на 0,5 п. в.

Максимальний темп зростання чистого прибутку спостерігався у 2010 р., становлячи 227,8%, а з 2011 р. темпи

зростання прибутку мають тенденцію до постійного зниження. Організація фінансового забезпечення діяльності підприємств сільськогосподарської сфери реалізується в таких формах, як використання власних ресурсів, використання кредитних ресурсів, бюджетне фінансування на безповоротній основі.

Аналізуючи структуру джерел фінансового забезпечення сільськогосподарських підприємств України можемо сказати, що загалом у питомій вазі показників залишається стійка тенденція до зміни довгострокових зобов'язань та забезпечення з 14,3% у 2010 р. до 6,5% у 2018 р., збільшення поточних зобов'язань та забезпечення з 31,5% у 2010 р. до 45,7% у 2018 р. (табл. 2).

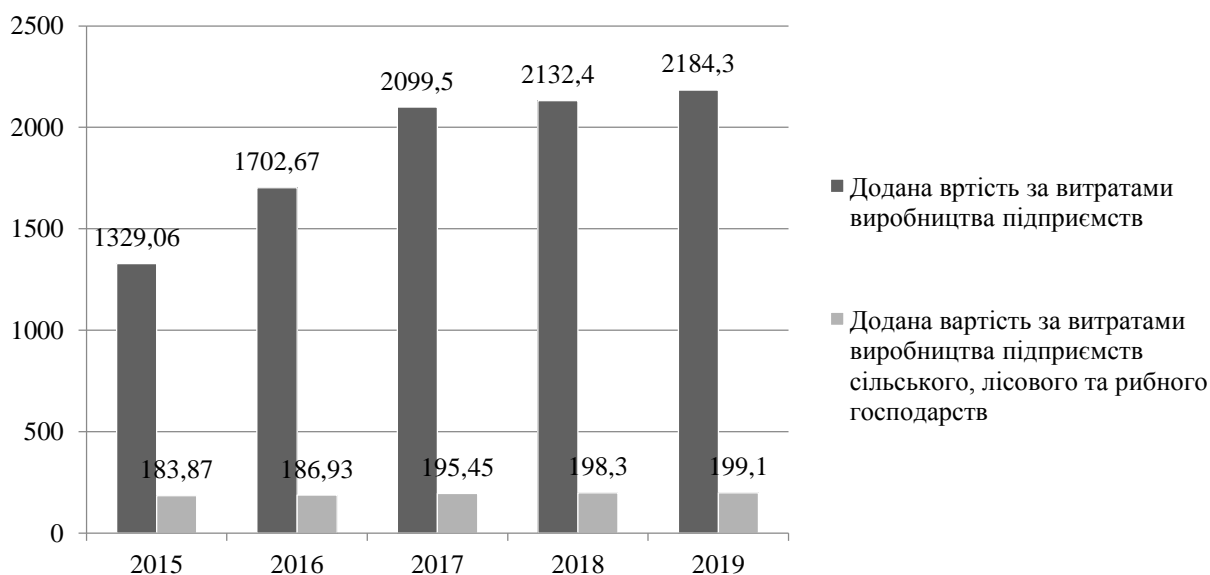
**Структура джерел фінансового забезпечення сільськогосподарських підприємств України**

| № | Назва показника                  | Рік  |       |      | 2018 р.<br>до 2010 р.<br>(+/-) |
|---|----------------------------------|------|-------|------|--------------------------------|
|   |                                  | 2010 | 2015  | 2018 |                                |
| 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: сформовано автором на основі [11]*

Власний капітал сільськогосподарських 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.

Варто проаналізувати й робочі місця та додану вартість сільськогосподарських підприємств (рис. 3).



**Рис. 3. Аналіз доданої вартості та кількості найманих працівників**

*Джерело: систематизовано автором на основі [11]*

Як бачимо, доля досліджуваної галузі в доданій вартості нижча ніж у ВВП: найбільше значення вона мала у 2015 р. — 13,83, збільшившись з порівнянні з 2012 на 5,75 %, а потім скоротившись до 2017 р. на 4,52 %. З 2011 р. по 2018 р. кількість найманих працівників за всіма видами діяльності скоротилася на 25,4 %, у сільському господарстві цей показник склав 21,7 %.

Частка найманих працівників цієї галузі фактично не змінювалася, що свідчить про подібність тенденції скорочення працівників як в цілому в національному господарстві, так і в сільськогосподарському секторі.

Крім того, зниження темпів зростання доданої вартості галузі обумовлено саме погіршенням діяльності великих підприємств, які станом на 2018 рік

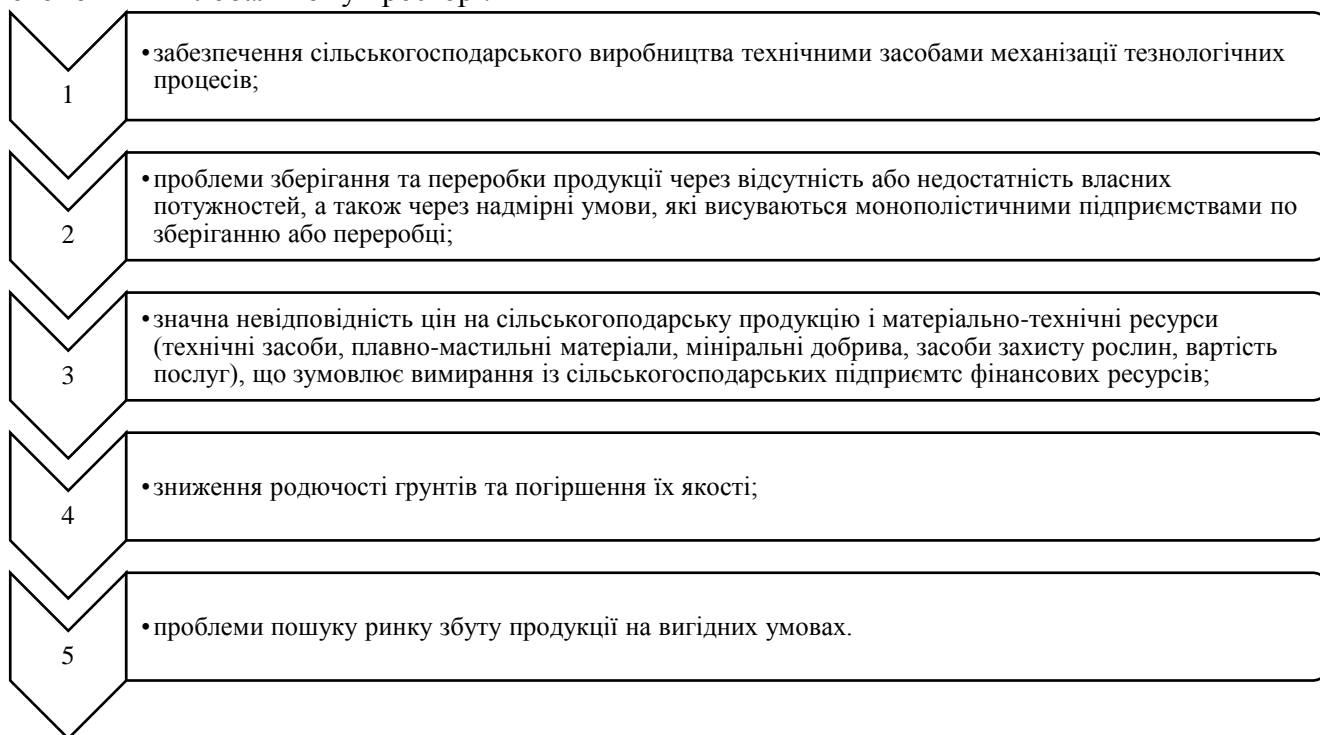
фактично втратили свої позиції. Частка малих та мікропідприємств, яка стрімко зросла у 2014 р. до 56 %, а потім втратила свої позиції, на 2017 р. становила 67,6 %. За обсягом реалізованої продукції ці значення менше, але простежуються ті ж тенденції: скорочення частки великих підприємств у 2018 р. до 7,58%, а сума частки малих підприємств та мікропідприємства становить 48,5%.

Сільське господарство за останні роки збільшило свою роль у формуванні ВВП (10,14%), стабільно займаючи одне із трьох домінуючих положень за обсягом, забезпечуючи в середньому 9 % населення робочими місцями, де створюються близько 10 % доданої вартості. У порівнянні з іншими галузями народного господарства в домінуванні продукції агропромислового в структурі експорту. Низький рівень конкурентоспроможності вітчизняної продукції на світовому ринку, що підтверджується переважанням в структурі експорту продукції найнижчого рівня переробки із мінімальним обсягом доданої вартості, дає підстави розглядати сільськогосподарський ринок як єдиний конкурентоздатний сегмент української економіки в глобальному просторі.

Таким чином, за останні роки в сільськогосподарській галузі спостерігається тенденція підвищення ролі середніх та малих підприємств поряд із значним зниженням присутності великих. Це обумовлює необхідність встановлення параметри попиту на сільськогосподарську техніку саме цих підприємств

За досліджуваний період стабільно зростала кількість прибуткових малих та середніх підприємств. Найкращі показники було отримано у 2015-2016 рр. У ці ж роки підприємства отримали найвищі абсолютні значення чистого прибутку. На жаль, з 2017 році тенденція погіршилася. Загалом ситуацію із ефективністю діяльності можна вважати дуже сприятливою порівняно із загальною результативністю малих та мікропідприємства, які за весь досліджуваний період є збитковими загалом за всіма видами економічної діяльності.

Стосовно сільського господарства, то в Україні є проблеми, які проявляються у відсутності або запізнілості необхідної економічної інформації, яка б характеризувала реальний стан речей (рис. 4).



**Рис. 4. Основні невирішені проблеми сільськогосподарських підприємств**

*Джерело сформовано автором на основі [12-17]*



Перехід України до ринкових відносин вимагає в агропромисловому комплексі розробки нових підходів до стратегії сільськогосподарської політики, спрямованої на формування продовольчої безпеки країни, пріоритетність розвитку сільського господарства, докорінну перебудову економічних, соціальних та правових відносин в сільськогосподарській сфері, свободу підприємництва та конкуренції. Одним з основних резервів росту ефективності сільськогосподарського виробництва є раціональне використання головного засобу виробництва - землі. Сучасний стан сільського господарства входить у гостре протиріччя з стратегічними цілями національного державотворення і вимагає невідкладного прийняття цілісної комплексно довгострокової програми подолання кризи в сільському господарстві та сприянні розвитку села.

Разом з тим, основними стратегічними напрямками розвитку сільського господарства в Україні мають бути: вдосконалення нормативно-законодавчої бази, яка б забезпечувала стабільний розвиток сільського господарства; виробництво органічної, безпечної та екологічно чистої сільськогосподарської продукції; встановлення ринкових цін на продукцію, які забезпечуватимуть рентабельність її виробництва для основної маси виробників; упровадження досягнення НТП та інновацій; залучення молодих людей у сільське господарство; забезпечення гідної оплати праці в сільському господарстві та ін.

**Висновки.** Проведений аналіз діяльності сільськогосподарських підприємств та їх фінансового забезпечення показав, що сьогодні без його ефективного розвитку неможливий розвиток сільського господарства загалом. В сучасних умовах підприємства для своєї прибуткової діяльності повинні використовувати раціональні підходи до свого фінансового забезпечення. Адже виробництво якісної та продуктивної сільськогосподарської техніки виступає є не лише ключовою метою функціонування підприємств цієї

галузі, але й необхідною умовою розвитку та процвітання всього сільського господарства.

#### **Література:**

1. Месель-Веселяк В. Я., Федоров М. М. Стратегічні напрями розвитку аграрного сектору економіки України. *Економіка АПК*. 2016. № 6. С. 37-49.
2. Стецюк П. Механізми та інструменти фінансово-кредитного забезпечення аграрного виробництва. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства. Економічні науки*. 2015. Вип. 162. С. 40-48.
3. Бурачек І. В., Михайленко Н. В. Сучасний стан та перспективні напрями розвитку сільського господарства в Україні. *Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського*. 2018. Випуск 21. С. 134-137.
4. Росола У. В. Сучасний стан ринку сільськогосподарської продукції. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія: Економіка*. 2017. Вип. 2. С. 46-51.
5. Худолій Л. Методи та інструменти фінансового забезпечення аграрного бізнесу України. *Науковий вісник НУБіП України. Серія: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес*. 2014. № 200. С. 9-14.
6. Саблук П. Т., Месель-Веселяк В. Я., Федоров М. М. Аграрна реформа в Україні (здобутки, проблеми і шляхи їх вирішення). *Економіка АПК*. 2009. №12. С. 3-13.
7. Перков В., Добровольський П., Мельник О. Фінансовий механізм діяльності аграрних підприємств. *Modern Economics*. 2018. № 7. С. 131-138.
8. Михайлов А. П. Сучасний стан та перспективи розвитку аграрного сектору економіки України. *Науковий вісник УМО. Серія: Економіка та управління*. 2016. № 1. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvumo\\_2016\\_1\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvumo_2016_1_9).
9. Івченкова О. Ю., Гарбуз О. А. Сучасний стан та перспективні напрями розвитку сільського господарства в Україні. *Вісник економічної науки України*. 2018. № 2. С. 89-95.
10. Волошанюк Н. В., Сьомка А. К. Аграрний сектор України: тенденції, суб'єкти, перспективи реформування. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Випуск 13. Частина 1. С. 45-49.
11. Офіційний сайт Державного комітету статистики. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua/>
12. Дем'яненко М. Я. Фінансові проблеми формування та розвитку аграрного ринку. *Облік і фінанси АПК*. 2010. № 5. С. 6.
13. Дугієнко Н. О., Лева В. Е. Сучасні тенденції розвитку аграрного сектору України. *Інфраструктура ринку*. 2018. Випуск 25. С. 99-107.
14. Шутєєва О. Теоретичні засади визначення сутності фінансового забезпечення функціонування

ринку цінних паперів. *Фінансовий простір*. 2013. № 3 (11). С. 118–122.

15. Vlasenko T. Dynamics and structure of the agricultural machinery market in Ukraine: trends and prospects. *Znanstvena misel journal*. 2019. № 34. Pp. 16-22.

16. Стратегічні напрями розвитку сільського господарства України на період до 2020 року / за ред. Ю.О. Лупенка, В.Я. Месель-Веселяка. Київ : ННЦ ІАЕ, 2012. 218 с.

17. Кириленко О. Фінанси (теорія та вітчизняна практика) : навчальний посібник. Тернопіль : Астон, 2002. 212 с.

#### References:

1. Mesel-Veseliak, V.Ya. and Fedorov, M.M. (2016), “Strategic directions of development of the agrarian sector of the economy of Ukraine”, *Ekonomika APK*, № 6, pp.37-49.

2. Stetsiuk, P. (2015), “Mechanisms and tools of financial and credit support of agricultural production”, *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu silskoho hospodarstva. Ekonomichni nauky*, vol. 162, pp. 40-48.

3. Burachek, I.V. and Mykhailenko, N.V. (2018), “Current state and perspective directions of agriculture development in Ukraine”, *Mykolaivskiy natsionalny universitet imeni V.O. Sukhomlynskoho*, vol. 21, pp. 134-137.

4. Rosola, U.V. (2017), “The current state of the market of agricultural products”, *Naukovyi visnyk Mukachivskoho derzhavnoho universytetu. Ser.: Ekonomika*, №2, pp. 46-51.

5. Khudolii, L. (2014), “Methods and tools of financial support of agrarian business of Ukraine”, *Naukovyi visnyk NUBiP Ukrainy. Serii: Ekonomika, ahrarnyi menedzhment, biznes*, №200, pp. 9-14.

6. Sabluk, P.T. Mesel-Veseliak, V.Ya. and Fedorov, M.M. (2009), “Agrarian reform in Ukraine (achievements, problems and ways to solve them)”, *Ekonomika APK*, №12, pp. 3-13.

7. Perkov, V. Dobrovolskyi, P. and Melnyk, O. (2018), “Financial mechanism of agricultural enterprises”, *Modern Economics*, № 7, pp. 131-138.

8. Mykhailov, A.P. (2016), “Current state and prospects of development of the agricultural sector of

the Ukrainian economy”, *Naukovyi visnyk UMO. Serii: Ekonomika ta upravlinnia*, № 1, retrieved from : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvumo\\_2016\\_1\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvumo_2016_1_9).

9. Ivchenkova, O.Yu. and Harbuz, O.A. (2018), “Current state and perspective directions of agriculture development in Ukraine”, *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, № 2, pp. 89-95.

10. Voloshaniuk, N.V. and Somka, A.K. (2017), “Agrarian sector of Ukraine: tendencies, subjects, prospects of reforming”, *Naukovyi visnyk Mizhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, vol. 13, part 1, pp. 45-49.

11. The official site of State Statistics Committee (2020), retrieved from : <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

12. Demianenko, M.Ya. (2010), “Financial problems of formation and development of the agricultural market”, *Oblik i finansy APK*, № 5, pp. 6.

13. Duhiienko, N.O. and Lieva, V.E. (2018), “Current trends in the development of the agricultural sector of Ukraine”, *Infrastruktura rynku*, vol. 25, pp. 99-107.

14. Shutieieva, O. (2013), “Theoretical principles of determining the essence of financial support for the functioning of the securities market”, *Finansovyi prostir*, № 3 (11), pp. 118-122.

15. Vlasenko, T. (2019), “Dynamics and structure of the agricultural machinery market in Ukraine: trends and prospects”, *Znanstvena misel journal*, № 34, pp. 16-22.

16. Lupenka, Yu.O. and Mesel-Veseliaka, V.Ia. (2012), *Stratehichni napriamy rozvytku silskoho hospodarstva Ukrainy na period do 2020 roku* [Strategic directions of agricultural development of Ukraine for the period up to 2020], NNTs IAE, Kyiv, Ukraine, 218 p.

17. Kyrylenko, O. (2002), *Finansy (teoriia ta vitchyzniana praktyka)* [Finance (theory and domestic practice)], Aston, Ternopil, Ukraine, 212 p.

**Стаття надійшла до редакції 29.11.2020 р.**

## **Розділ 8. Економічна безпека держави та суб'єктів господарської діяльності**

УДК 658:351.863 (075)

DOI: 10.31732/2663-2209-2020-60-187-194

### **АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ПІДХОДІВ ДО ОЦІНКИ СТАНУ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

**Алькема В.Г.<sup>1</sup>, Кучмєєв О.М.<sup>2</sup>**

<sup>1</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>

<sup>2</sup> к.псих.н., доцент, здобувач кафедри управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, вул. Табірна, 30-32, 03113, Україна, тел.: 093-227-65-39, e-mail: san-san77@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1803-6231>

### **ANALYSIS OF MODERN APPROACHES TO THE ASSESSMENT OF THE ECONOMIC SECURITY OF TRADE ENTERPRISES**

**Alkema V.<sup>1</sup>, Kuchmyeyev O.<sup>2</sup>**

<sup>1</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>

<sup>2</sup> Ph.D.(Psychological), specialty "Psychology of activity in special conditions" Doctor of Science (Economics), getter of the Management Technologies Department, "KROK" University, Kyiv, st. Tabirna, 30-32, 03113, Ukraine, tel.: (093)-227-65-39, e-mail: san-san77@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1803-6231>

**Анотація.** У статті продемонстровано, що торговельні підприємства функціонують з зовнішнім середовищем, яке характеризується зростанням нестабільності та наявністю численних дестабілізуючих чинників. Ринкове середовище як частина цього середовища є високо конкурентним і вимагає постійних зусиль для утримання власної конкурентної позиції в умовах наявності недобросовісної конкуренції. Визначено актуальність для менеджменту сучасних торговельних підприємств проблеми забезпечення належної економічної безпеки торговельних підприємств. Продемонстровано, що завдання управління забезпеченням економічної безпеки є одним з пріоритетних функцій сучасного менеджменту торговельних підприємств. Доведено, що наявність на торговельних підприємствах дієвої системи управління забезпеченням економічної безпеки надасть можливість швидко виявити та локалізувати загрози успішній діяльності. Визначено основу ефективності такої системи – своєчасні та адекватні ситуації економічної безпеки управлінські рішення. Вказано, що для розробки та прийняття таких рішень необхідно мати комплексну методіку оцінки стану економічної безпеки торговельного підприємства. Показано проблеми створення універсальної методіки для торговельних підприємств які функціонують на різних ринках (споживчому та промисловому) та сферах(оптова торгівля, оптово-роздрібна торгівля, рітейл, електронна торгівля тощо. Вказано також і на відмінності в диференціації менеджментом складових економічної безпеки торговельного підприємства. Здійснено системний аналіз сучасних підходів до оцінки стану економічної безпеки торговельних підприємств. Визначено їх спільні та відмінні риси, а також вказано на основні недоліки існуючих підходів до оцінки економічної безпеки торговельних підприємств. Запропоновано напрямки вдосконалення існуючих методик та визначено невідкладність вирішення завдання створення комплексної методіки оцінки економічної безпеки торговельних підприємств різних видів в сучасних умовах господарювання.

**Ключові слова:** підприємство; торговельне підприємство; зовнішнє середовище; економічна безпека; аналіз; підходи; оцінка; індикатори.

Формули: 0; рис.: 0; табл.: 1, бібл.: 18.

**Annotation.** The article demonstrates that trading companies operate with an external environment characterized by increasing instability and the presence of numerous destabilizing factors. The market environment as part of this environment is highly competitive and requires constant efforts to maintain its own competitive position in conditions of

*unfair competition. The urgency for the management of modern trade enterprises of the problem of ensuring proper economic security of trade enterprises is determined. It is demonstrated that the task of managing economic security is one of the priority functions of modern management of commercial enterprises. It is proved that the presence of an effective economic security management system at trade enterprises will provide an opportunity to quickly identify and localize threats to successful operations. The basis of efficiency of such system is defined - timely and adequate situations of economic safety by administrative decisions. It is indicated that for the development and adoption of such decisions it is necessary to have a comprehensive methodology for assessing the economic security of a commercial enterprise. The problems of creating a universal methodology for commercial enterprises operating in different markets (consumer and industrial) and areas (wholesale, wholesale and retail trade, retail, e-commerce, etc.) are also indicated. systematic analysis of modern approaches to assessing the state of economic security of trade enterprises, identifying their common and distinctive features, as well as the main shortcomings of existing approaches to assessing the economic security of trade enterprises. trade enterprises of various types in modern economic conditions.*

**Key words:** enterprise; trade enterprise; external environment; economic security; analysis; approaches; evaluation; indicators.

Formulas: 0; fig.: 0; tabl.: 1; bibl.: 18.

**Постановка проблеми.** В умовах інтеграції економіки України в європейський та світовий економічний простір вітчизняні підприємства змушені активно взаємодіяти з зовнішнім середовищем, що характеризується зростанням нестабільності та агресивністю дестабілізуючих чинників. Ринкове середовище як частина цього зовнішнього середовища трансформується в плацдарм високої конкуренції за окремі ринки та ринкові сегменти. Ситуація яка склалася спрямовує концентрацію зусиль менеджменту торговельних підприємств на забезпечення належного рівня їхньої економічної безпеки. Досягнення і постійна підтримка належного рівня економічної безпеки надасть можливість торговельним підприємствам не лише зберегти свою частку на ринку, але й отримати перевагу над конкурентами. За таких умов вкрай актуальним є питання ведення господарства на раціональних засадах, які передбачають мінімізацію ризиків діяльності, фінансових і матеріальних втрат та максимізацію прибутку. Наявність на торговельних підприємствах дієвої системи управління забезпеченням економічної безпеки надасть можливість швидко виявити та локалізувати загрози успішній діяльності. З урахуванням швидкоплинних змін зовнішнього середовища та жорсткої конкуренції, попри наявний вагомий здобуток у сфері економічної безпеки торговельних підприємств, на даний момент є нагальна потреба у розвитку методичного інструментарію оцінювання

стану їх економічної безпеки та формування ефективної системи захисту від дестабілізуючих чинників впливу. Тож саме ці обставини і актуалізують питання вдосконалення підходів щодо оцінки стану економічної безпеки для торговельних підприємств і зумовлюють необхідність у подальших дослідженнях.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Теоретико-методичні та науково-прикладні аспекти економічної безпеки підприємств викладено в працях чисельної кількості вітчизняних науковців, зокрема В.Г. Алькеми [1], О.С. Кириченко [1], Н.М. Літвіна [1; 8; 16], Н.С. Артемонової [2] і А.В. Атрашкової [2], В.М. Базилевича [3], Н.Ю. Гічової [4], С.Б. Довбні [5], В.Л. Ортинського [6], І.С. Керницького [6], З. Б. Живко [6], З.С. Варналія [7], П. В. Мельника [7], Л.Л. Тарангула [7], Г. В. Козаченко [9], В. П. Пономарьова [9], О. М. Ляшенко [9], Б. М. Корецького [10], Т. Д. Костенко [11], Є. О. Підгори [11], В. С. Рижикова [11], Л. А. Кошембара [12].

А також відображено у працях колективу науковців під керівництвом В. М. Геця [13], І. І. Нагорної [14], С. Н. Ільяшенко [15], С. В. Устинко [18] і Н. О. Іванченко [17], В. Т. Шлемко [18] і І. Ф. Зінько [18].

В своїх дослідженнях переважна більшість науковців вказують на важливість своєчасної і коректної оцінки стану економічної безпеки суб'єктів господарювання. Разом із цим, вони пропонують і підходи щодо оцінювання економічної безпеки підприємств. Перш за

все, як показав аналіз сучасної фахової літератури, найбільш затребуваними є такі підходи, як: індикаторний, програмно-цільового управління і розвитку, ресурсно-функціональний, нормативних значень множини фінансово-економічних показників, комплексного оцінювання економічної безпеки підприємства, матриці динамічної фінансової рівноваги.

Проте, як показує ґрунтовний аналіз теоретико-методичних засад сучасної безпекології та теорії економічної безпеки і успішна практика застосування цих підходів, проблема якісної оцінки стану економічної безпеки торговельних підприємств потребує вирішення. Така точка зору присутня майже в усіх наукових публікаціях, що стосуються зазначеної проблеми. Безумовно, це є одним з визначальних факторів необхідності проведення якісних досліджень методів і методик оцінки стану економічної безпеки торговельних підприємств з метою подальшого їх вдосконалення.

Аналіз чисельної кількості фахових публікацій показав, що остаточно проблема оцінки стану економічної безпеки торговельних підприємств на цей час ще не вирішена. На думку авторів, для її якнайскорішого вирішення все ж необхідно приділити дослідникам більше уваги якісному аналізу існуючих підходів щодо оцінки економічної безпеки торговельних підприємств. Саме якісний аналіз дасть змогу відшукати недоліки існуючих методів і методик оцінки стану економічної безпеки торговельних підприємств у подальшому значно вдосконалити їх.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є виконання якісного аналізу підходів щодо оцінки стану економічної безпеки торговельних підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Огляд сучасної фахової літератури свідчить про те, що забезпечення економічної безпеки на сьогодні вважається однією з пріоритетних функцій підприємства. Переважна чисельність дослідників економічну

безпеку трактують як явище та як певну характеристику стану підприємства. Нині дуже поширеною є думка про те, що економічна безпека – це такий стан підприємства, за якого воно володіє достатніми ресурсами, має доступ до ринків і конкурентні переваги для реалізації поставлених цілей розвитку, виконання місії та забезпечення конкурентоспроможності на довгострокову перспективу [1].

Досягнення такого стану визначається насамперед дієвістю системи управління економічною безпекою підприємства яка є однією із важливіших підсистем його загального менеджменту. Цю систему слід розглядати як сукупність моделей, методів, способів, прийомів, алгоритмів, процедур та заходів які використовуються певними підрозділами менеджменту підприємства та спрямовані на ефективне використання ресурсів, захищеність від зовнішніх і внутрішніх загроз, реалізацію поставлених цілей, забезпечення належного рівня конкурентоспроможності.

З вищенаведеного визначення підтверджується, що економічна безпека сучасного торговельного підприємства є різноплановою. Дослідники констатують [6-9; 11; 13; 15; 17; 18 й ін.], що вона у собі поєднує організаційний, правовий, інформаційний, ринковий та інші аспекти. Насьогодні ранжування впливу кожного із цих аспектів на належний рівень економічної безпеки торговельного підприємства є складною задачею яка є функцією часу, простору, структури, компетентностей менеджерів та низки інших факторів. Серед вказаних чинників дуже важко виокремити найбільш важливий.

Адже в забезпеченні економічної безпеки торговельного підприємства, правові питання, як і інформація та соціально-економічний стан за визначених умов – є важливими. Проте, переважна чисельність дослідників все ж схиляється до думки, що економічну безпеку варто оцінювати за економічним станом торговельного підприємства.

Економічна сторона господарювання торговельних підприємств відображається в стабільних або тих, що мають тенденцію до зростання, основних фінансово-економічних показниках діяльності. Наприклад, такими показниками можуть бути обсяг власного капіталу, обсяг річного обороту, величина прибутку, рентабельність тощо.

Автори публікації [17] вказують на те, що саме у цих показниках відображаються загальні результати забезпечення безпеки підприємства як з організаційної, правової, інформаційної, так і, власне, з економічної сторони. Додатково до цих вимірників можуть входити такі показники, як відсутність штрафів, санкцій з боку державних органів за порушення законодавства (наприклад, податкового, антимонопольного), відсутність втрат від операцій з недобросовісними контрагентами та ін.

Отже, фінансові показники в оцінці економічної безпеки торговельних підприємств є домінуючими. Ми погоджуємось з цією думкою і вважаємо, що першочерговим в оцінці економічної безпеки торговельного підприємства все ж є оцінка стану його фінансової безпеки.

На важливість і особливу значимість економічного аспекту в дослідженнях безпеки підприємств вказує ще й та обставина, під час якої у процесі господарювання вони відчують вплив різних фізичних і юридичних осіб. Як свідчить практика, такі впливи несуть негативні наслідки, перш за все для економічного стану підприємства. В цьому випадку виникають конкретні загрози безпеці підприємства і, зокрема економічній, оскільки всі втрати (організаційні, інформаційні, матеріальні, іміджу фірми) в кінцевому результаті виражаються саме в економічних втратах, тобто втратах фінансових коштів (і всі інші загрози в основі мають, як правило, економічні мотиви) [2].

З огляду на вищезазначене можна стверджувати, що оцінка стану економічної безпеки повинна бути

комплексною та включати низку показників різного типу.

Щоб отримати адекватні дійсному стану якісні та кількісні результати оцінювання економічної безпеки, науковці на даний момент розробили відповідні підходи, а саме: з використанням оціночних індикаторів, ресурсно-функціональний, програмно-цільового управління і розвитку, з використанням матриці динамічної фінансової рівноваги, підхід комплексного оцінювання економічної безпеки підприємства і нормативних значень множини фінансово-економічних показників. Переваги і недоліки кожного із вказаних підходів нами наведено у аналітичній таблиці 1.

Грунтовний аналіз наведених в таблиці підходів щодо оцінки економічної безпеки торговельних підприємств які функціонують на різних ринках та сферах торговельної діяльності надав можливість встановити, що на сьогодні все ще не існує єдиного підходу, який би дозволив дослідникам виконати комплексне оцінювання безпеки обраного суб'єкта господарювання та отримати якісний результат. І це зумовлено тим, що дослідники підійшли до розробки вищевказаних підходів з огляду оцінки економічної безпеки для конкретних підприємств, що мають свій набір проблем, свою специфіку функціонування, свій сегмент ринку та ін.

Здебільшого, вказані фактори і спричинили ті чи інші недоліки підходів, зокрема їх еkleктичність, а в деяких випадках – і певну безсистемність.

На нашу думку, наявні підходи не можуть бути використані для кінцевого оцінювання економічної безпеки торговельних підприємств. Такий висновок базується на результатах ґрунтового аналізу підходів і, зокрема методів та методик, що закладені в їхню основу. Слід зазначити, що чимало авторів включають до методик оцінки економічної безпеки доволі широкий перелік оціночних показників.

**Підходи до оцінки стану економічної безпеки торговельних підприємств**

| Назва підходу  | Переваги підходу   | Недоліки підходу   |
|--|--|--|
| З використанням індикаторів  | Комплексна систематизована оцінка економічної безпеки торговельних підприємств в умовах науково-обґрунтованого визначення індикаторів та визначення їхніх граничних значень для відповідної сфери  | Складність у застосуванні індикаторів, проблематичність у визначенні їх значень для торговельних підприємств різних сфер торговельної діяльності (ринки споживчих товарів, ринки товарів промислово-технічного призначення)    |
| Ресурсно-функціональний  | Всеосяжність і комплексний характер. Можливість визначення стану функціональних складників економічної безпеки торговельних підприємства і факторів впливу на них  | Відсутність конкретизації чинників щодо торговельних підприємств, що ускладнює вибір функціональних складників до адекватної оцінки їх економічної безпеки   |
| Програмно-цільового управління і розвитку                              | Відображає принципи і умови управління й розвитку підприємства   | Висока ступінь складності аналізу, що виконується з використанням методів математичного аналізу  |
| З використанням матриці динамічної фінансової рівноваги                | Можливість використання чотирьох показників зміни темпів зростання торговельного підприємства. Дозволяє досить легко обчислювати загальний показник (коефіцієнт) економічної безпеки торговельного підприємства і досліджувати його в динаміці | Аналіз матриць для торговельних підприємств, які мають однакове значення коефіцієнтів економічної безпеки, показав, що вони різні за своєю структурою. Тому цей метод потребує подальшого удосконалення для обліку цього явища |
| Комплексного оцінювання економічної безпеки торговельного підприємства | Можливість оцінки економічної безпеки торговельного підприємства в динаміці. Комплексний характер оцінки   | Необхідність додаткового визначення кінцевих показників, за результатами значень яких повинні прийматись конкретні рішення щодо подальшого управління економічною безпекою торговельного підприємства і його розвитку          |
| Нормативних значень множини фінансово-економічних показників           | Передбачає кількісну і якісну оцінку. Надає можливість виділити шість різних рівнів економічної безпеки торговельного підприємства, а саме: мінімальний, дуже низький, низький, середній, високий і дуже високий                               | Потреба в коректних і статистичних даних фінансово- економічної діяльності підприємства  |

*Джерело: складено на основі [1-18]*

Зазначене вище свідчить про неврахування дослідниками відмінностей між обраними показниками і нехтування основними вимогами до формування системи оцінки економічної безпеки сучасного торговельного підприємства та рекомендацій ДСТУ ISO 9000:2007 до визначення вимірників, зокрема результативності й ефективності.

З нашого погляду, саме ці дві групи показників повинні бути покладені в основу оцінки економічної безпеки торговельних підприємств. Більшість сучасних підходів оцінки економічної безпеки торговельного підприємства в методологічному плані ґрунтуються на

ендогенному підході до сприйняття середовища деструктивних чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, які в моделях дослідників представлено у вигляді статичного набору дестабілізуючих чинників та взаємозв'язків між ними. Хоча в окремих методиках такі взаємозв'язки чи взаємовпливи взагалі нівелюються.

Реалізація такого підходу дозволяє більш чи менш адекватно оцінити поточний стан економічної безпеки торговельного підприємства на момент оцінки. Якщо ж від моменту ідентифікації та оцінки деструктивних чинників до моменту реалізації заходів із забезпечення

безпеки проходить певний час з'являється ефект інформаційної невизначеності і прийняті рішення які ґрунтувались на такій оцінці вже не є адекватними дійсності.

На нашу точку зору, комплексна методика повинна ґрунтуватись на спільному використанні ендogenous і екзогенного підходів до сприйняття середовища деструктивних чинників. Використання екзогенного підходу дозволить розглядати дестабілізуючі фактори та зв'язки між ними в динаміці. Це дасть можливість встановити джерело їх виникнення, причини появи, форми прояву, характер прояву та взаємодії між собою, а також спрогнозувати можливі наслідки впливу.

В процесі запровадження такої комплексної методики оцінювання економічної безпеки торговельних підприємств, враховуючи її складність доцільним може бути здійснення окремої оцінки зовнішньої та внутрішньої економічної безпеки торговельного підприємства з наступним розрахунком інтегральних показників. А в межах кожної із них доцільно буде оцінювати економічну безпеку стратегічного та тактичного рівня. З одного боку це суттєво ускладнює оцінювання але з іншого дає можливість розглянути економічну безпеку не лише на момент оцінювання, а і спрогнозувати її динаміку в межах певного лагу функціонування торговельного підприємства з урахування змін та тенденцій розвитку деструктивних чинників внутрішнього і зовнішнього середовища.

Ідентифікація таких тенденцій в умовах торговельного підприємства може здійснюватись через форми прояву деструктивних чинників. До таких можна віднести деструктивні: явища, події, процеси, відносини, впливи, тенденції, функції тощо. Запропонований методичний підхід до оцінювання економічної безпеки торговельного підприємства дозволяє в системі управління забезпеченням завчасно напрацювати та реалізувати ефективну

стратегію захисту спрямовану на нівелювання, уникнення чи зменшення шкідливого впливу деструктивних чинників.

**Висновки.** Виконані дослідження щодо якісного аналізу підходів до оцінки економічної безпеки торговельних підприємств дозволили дійти до таких висновків. Наявність різних поглядів на оцінку економічної безпеки торговельних підприємств призвела до появи чисельної кількості підходів. Це зумовлено проблемою різного розуміння важливості впливу різних зовнішніх та внутрішніх деструктивних чинників впливу на стан економічної безпеки торговельного підприємства, а також показників та індикаторів які визначають силу такого впливу.

Кожен з існуючих підходів має свою спрямованість у визначенні стану економічної безпеки торговельних підприємств, що свідчить про певну їх обмеженість, а, отже, й неможливість отримання якісного оціночного результату. Це потребує окремого дослідження з метою подальшого формування системи показників оцінки стану економічної безпеки торговельних підприємств.

При формуванні системи оціночних показників, необхідно зважати на те, що останні повинні не тільки констатувати факт відповідного стану економічної безпеки торговельного підприємства, а й чітко визначати ступінь прийнятності чи неприйнятності такого стану для прийняття менеджерами відповідних рішень щодо його приведення до запланованого. Для цього з метою вдосконалення підходу до оцінки економічної безпеки торговельних підприємств слід формувати систему оціночних показників, яка ґрунтується на вимірниках ефективності й результативності діяльності досліджуваного підприємства.

В процесі запровадження комплексної методики оцінювання економічної безпеки підприємств, яка ґрунтується на ендogenous та екзогенному підходах до ідентифікації середовища деструктивних



чинників, виникає необхідність окремої оцінки зовнішньої та внутрішньої економічної безпеки торговельного підприємства. А в межах кожної із них необхідно буде оцінювати економічну безпеку стратегічного та тактичного рівня. З одного боку це суттєво ускладнює оцінювання але з іншого дає можливість розглянути економічну безпеку не лише на момент оцінювання, а і спрогнозувати її динаміку в межах певного лагу функціонування торговельного підприємства з урахування змін та тенденцій внутрішнього і зовнішнього середовища. Крім того важливим у такій методиці є оцінка впливу деструктивних чинників зовнішнього та внутрішнього середовища на стан економічної безпеки як в поточний момент часу так і в перспективі, що дозволяє в системі управління забезпеченням напрацювати та реалізувати ефективну стратегію захисту спрямовану на нівелювання, уникнення чи зменшення шкідливого впливу деструктивних чинників.

#### **Література:**

1. Алькема В. Г., Кириченко О. С., Літвін Н. М. Економічна безпека інноваційного підприємства : монографія. Київ : ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2016. 320 с.
2. Атрамонова Н. С., Атрашкова А. В. Визначення рівня економічної безпеки підприємства задля забезпечення ефективного адміністрування. *Економіка: реалії часу*. 2012. № 3. С. 19-23.
3. Базилевич В. М. Оцінка рівня економічної безпеки підприємств АПК. *Науковий вісник Чернівецького ун-ту*. 2014. Вип. 717. С. 109–114.
4. Гічова Н. Ю. Діагностика та підвищення економічної безпеки підприємства : автореф. дис. на здобуття ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Дніпропетровськ, 2010. 23 с.
5. Довбня С. Б., Гічова Н. Ю. Діагностика економічної безпеки підприємства як інструмент визначення напрямків його інноваційного розвитку. *Економічний вісник НГУ*. 2008. № 3. С. 36-42.
6. Ортинський В. Л., Керницький І. С., Живко З. Б. та ін. Економічна безпека підприємств, організацій та установ : навч. посіб. Київ : Правова єдність, 2009. 544 с.
7. Варналій З. С., Мельник П. В., Тарангул Л. Л. та ін. Економічна безпека : навч. посіб. Київ : Знання, 2009. 647 с.

8. Ендогенний та екзогенний підходи в дослідженнях системи економічної безпеки суб'єктів господарювання : колективна монографія в 10-ти томах. Київ : ВНЗ Університет економіки та права «КРОК», 2012. 309 с.

9. Козаченко Г. В., Пономарьов В. П., Ляшенко О. М. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення : монографія Г. В. Козаченко. Київ : Лібра, 2003. 280 с.

10. Корецький Б. М. Діагностика економічної безпеки суб'єктів господарювання в транзитивній економіці. *Наукові записки Тернопільського нац. економ. ун-ту*. 2006. № 15. С. 74-77.

11. Костенко Т. Д., Підгора С. О., Рижиков В. С. Економічний аналіз і діагностика стану сучасних підприємств : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 400 с.

12. Кошембар Л. А. Рейтингова оцінка економічної безпеки підприємств різних видів економічної діяльності. *Економічний форум*. 2014. № 2. С. 120-126.

13. Моделювання економічної безпеки: держава, регіон, підприємство : монографія ; за ред. В М Геця. Харків : ІНЖЕК, 2006. 240 с.

14. Нагорна І. І. Оцінка стійкої економічної безпеки промислового підприємства. *Економічний простір*. 2008. № 19. С. 243-253.

15. Ильяшенко С. Н. Составляющие экономической безопасности предприятия и подходы к их оценке. *Актуальні проблеми економіки*. 2003. № 3. С. 12-19.

16. Економічна безпека суб'єктів реального сектору економіки: колективна монографія ; за ред. проф. В. П. Волкова. Запоріжжя: Запорізький нац. ун-т, 2013. 362 с.

17. Устенко С. В., Іванченко Н. О. Процеси забезпечення адаптивного моніторингу економічної безпеки підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. № 11(125). С. 169-173.

18. Шлемко В. Т., Бінько І. Ф. Економічна безпека України: сутність і напрямки забезпечення. Київ : НІСД, 1997. 144 с.

#### **References:**

1. Alkema, V.H. Kyrychenko, O. S. and Litvin N. M. (2016), *Ekonomichna bezpeka innovatsiynoho pidpriemstva* [Economic security of an innovative enterprise], KROK University, Kyiv, Ukraine, 320 p.
2. Atramonova, N.S. and Atrashkova, A.V. (2012), "Determining the level of economic security of the enterprise to ensure effective administration", *Ekonomika: realii chasu*, № 3, pp. 19-23.
3. Bazylevych, V. M. (2014), "Assessment of the level of economic security of agricultural enterprises", *Naukovyi visnyk Chernivetskoho un-tu*, vol. 717, pp. 109-114.
4. Hichova, N.Yu. (2010), "Diagnosis and increase of economic security of the enterprise", Ph.D. Thesis, Economics, Dnipro, 23 p.
5. Dovbnia, S.B. and Hichova, N.Yu. (2008), "Diagnosis of economic security of the enterprise as a tool for determining the directions of its innovative

development”, *Ekonomichnyi visnyk NHU*, № 3, pp. 36-42.

6. Ortynskyi, V. L. Kernytskyi, I. S. and Zhyvko, Z. B. ta in (2009), *Ekonomichna bezpeka pidpryemstv, orhanizatsii ta ustanov* [Economic security of enterprises, organizations and institutions], Pravova yednist, Kyiv, Ukraine, 544 p.

7. Varnalii, Z. S. Melnyk, P. V. and Taranhul, L. L. ta in. (2009), *Ekonomichna bezpeka* [Economic security], Znanna, Kyiv, Ukraine, 647 p.

8. *Endohennyi ta ekzohennyi pidkhody v doslidzhenniakh systemy ekonomichnoi bezpeky subiektiv hospodariuvannya* [Endogenous and exogenous approaches in economic security research], KROK University, Kyiv, Ukraine, 309 p.

9. Kozachenko, H. V. Ponomarov, V. P. and Liashenko, O. M. (2003) *Ekonomichna bezpeka pidpryemstva: sutnist ta mekhanizm zabezpechennia* [Economic security of the enterprise: the essence and mechanism of provision], Libra, Kyiv, Ukraine, 280 p.

10. Koretskyi, B. M. (2006), “Diagnosis of economic security of economic entities in a transitional economy”, *Naukovi zapysky Ternopilskoho nats. ekonom. un-tu*, № 15, pp. 74-77.

11. Kostenko, T. D. Pidhora, Ye. O. and Ryzhykov, V. S. (2007), *Ekonomichnyi analiz i diahnostyka stanu suchasnykh pidpryemstv* [Economic analysis and diagnosis of modern enterprises], Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine, 400 p.

12. Koshembar, L. A. (2014), “Rating assessment of economic security of enterprises of different types of

economic activity”, *Ekonomichnyi forum*, № 2, pp. 120-126.

13. *Modeliuvannia ekonomichnoi bezpeky: derzhava, rehion, pidpryemstvo* [Modeling of economic security: state, region, enterprise], INZEK, Kharkiv, Ukraine, 240 p.

14. Nahorna, I. I. (2008), “Assessment of sustainable economic security of an industrial enterprise”, *Ekonomichnyi prostir*, № 19, pp. 243-253.

15. Yliashenko, S. N. (2003), “Components of economic security of the enterprise and approaches to their assessment”, *Aktualni problemy ekonomiky*, № 3, pp. 12-19.

16. *Ekonomichna bezpeka subiektiv realnoho sektoru ekonomiky* [Economic security of the real sector of the economy], Zaporizkyi natsionalnyi universytet, Zaporizhzhia, Ukraine, 362 p.

17. Ustenko, S. V. and Ivanchenko, N. O. (2011), “Processes of ensuring adaptive monitoring of economic security of the enterprise”, *Aktualni problemy ekonomiky*, № 11(125), pp. 169-173.

18. Shlemko, V. T. and Binko, I. F. (1997), *Ekonomichna bezpeka Ukrainy: sutnist i napriamky zabezpechennia* [Economic security of Ukraine: essence and directions of providing], NISD, Kyiv, Ukraine, 144 p.

**Стаття надійшла до редакції 10.12.2020 р.**

УДК 338.4:330.3:658

DOI: 10.31732/2663-2209-2020-60-195-201

## ОСНОВИ БЕЗПЕКОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ

**Копитко М.І.<sup>1</sup>, Ільків Ю.І.<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> д.е.н., професор, професор кафедри управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, вул. Табірна, 30-32, 03113, Україна, тел.: (067)-673-03-57, e-mail.: marta\_kernytska@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6598-3798>

<sup>2</sup> аспірантка, Львівський державний університет внутрішніх справ, м. Львів, вул. Городоцька, 26, 79000, Україна, тел.: (063)-96-42-208, e-mail.: julia.ilia12@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2727-3749>

## FUNDAMENTALS OF SAFE ACTIVITY OF THE ENTERPRISE: THEORETICAL ASPECT

**Kopytko M.<sup>1</sup>, Ilykiv Yu.<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Doctor of science (Economics), professor, professor of management technologies department, "KROK" University, Kyiv, st. Tabirna, 30-32, 03113, Ukraine, tel.: (067)-67-30-357, e-mail.: marta\_kernytska@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6598-3798>

<sup>2</sup> postgraduate student, Lviv State University of Internal Affairs, Lviv, st. Horodots'ka, 26, 79000, Ukraine, tel.: (063)-96-42-208, e-mail.: julia.ilia12@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2727-3749>

**Анотація.** Актуальність дослідження обумовлена тим, що успіхів у бізнесі можна досягнути лише за правильного організування процесу подолання негативних чинників впливу із зовнішнього та внутрішнього середовищ, що є безпосереднім завданням процесу забезпечення безпеки. Основною ціллю дослідження є формулювання розуміння безпекової діяльності як однієї із технологій управління на підприємстві з обґрунтуванням її моделі та особливостей. З метою зниження рівня впливу загроз на діяльність підприємства необхідно здійснювати цілеспрямований управлінський вплив і використовувати відповідні технології управління. Завдяки використанню технологій управління підприємство має змогу отримати інтегральний ефект, що сприяє забезпеченню організаційного порядку та раціоналізації процесу управління (його етапів та процедур), рівномірного розподілу повноважень та відповідальності між працівниками та управлінським персоналом, ефективного процесу прийняття рішень від найнижчого до найвищого рівнів управління. На основі цього запропоновано авторський підхід до розуміння безпекової діяльності як діяльності щодо забезпечення можливості максимально ефективного використання доступних ресурсів з метою захисту власних інтересів від впливу загроз внутрішнього і зовнішнього середовищ, а також адаптації до існуючих умов з мінімальними втратами. Саме таке формулювання дозволяє відобразити безпекову діяльність з точки зору технології управління. Побудовано модель безпекової діяльності на підприємстві. Визначено складові безпекової діяльності підприємства: матеріально-технічна, інформаційна, кадрова, документально-нормативна. Сформовано перелік завдань безпекової діяльності на підприємстві. Сформовано перелік принципів, які виступатимуть основою для здійснення безпекової діяльності на підприємстві.

**Ключові слова:** управління підприємством; безпекова діяльність; управлінська технологія; ризики; загрози; інтереси.

Формули: 0; рис.: 0; табл.: 1, бібл.: 18.

**Annotation.** The relevance of the study is due to the fact that success in business can be achieved only with the proper organization of the process of overcoming the negative factors of influence from the external and internal environment, which is the immediate task of the security process. The main purpose of the study is to formulate an understanding of security activities as one of the management technologies in the enterprise with a justification of its model and features. In order to reduce the level of impact of threats on the enterprise, it is necessary to exercise targeted management influence and use appropriate management technologies. Through the use of management technologies, the company is able to obtain an integrated effect that helps to ensure organizational order and streamline the management process (its stages and procedures), even distribution of powers and responsibilities between employees and management, effective decision-making process from the lowest to the highest levels. Based on this, the author's approach to understanding security activities as activities to ensure the most efficient use of available resources to protect their own interests from the threat of internal and external environments, as well as adaptation to

*existing conditions with minimal losses. This wording allows you to display security activities in terms of management technology. The model of security activity at the enterprise is constructed. The components of the security activity of the enterprise are determined: material and technical, informational, personnel, documentary and normative. The list of tasks of security activity at the enterprise is formed. A list of principles that will serve as a basis for security activities at the enterprise has been formed.*

**Key words:** *enterprise management; security activity; management technology; risks; threats; interests.*  
**Formulas:** 0; **fig.:** 0; **tabl.:** 1; **bibl.:** 18.

**Постановка проблеми.** Проблема забезпечення безпеки на підприємствах впродовж останнього двадцятиліття набуває особливого значення. Все частіше провідні компанії світу акцентують увагу на тому, що успіхів у бізнесі можна досягнути лише за правильного організування процесу подолання негативних чинників впливу із зовнішнього та внутрішнього середовищ, що є безпосереднім завданням процесу забезпечення безпеки.

Реалії ведення бізнесу в умовах сьогодення є надзвичайно жорсткими та мінливими, тому кожне підприємство для налагодження процесу ефективної діяльності сьогодні та в майбутньому повинне налагодити процес управління та використовувати сучасні управлінські технології.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми забезпечення економічної безпеки на мікрорівні під різними кутами дослідження вивчалися рядом провідних науковців [7, 8, 10]. Але не вирішеною раніше проблемою залишається обґрунтування дефініції поняття безпекова діяльність, адже донедавна у наукових дослідженнях використовували словосполучення «забезпечення економічної безпеки».

**Формулювання цілей статті.** Основною ціллю дослідження є формулювання розуміння безпекової діяльності як однієї із технологій управління на підприємстві з обґрунтуванням її моделі та особливостей.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Як зазначає Кузнецова І., «сутність управління зводиться до активного впливу на параметри об'єкта управління з метою усунення небажаних відхилень від заданих параметрів через управлінські впливи, які спрямовані або на забезпечення утримання характеристик

системи у потрібних межах, або на виконання дій зі зміни значень характеристик самої системи відповідно до змін зовнішнього середовища» [1].

Причиною будь-яких управлінських дій є потреба в усуненні небажаних відхилень від запланованих значень показників. Такі відхилення можуть бути спричинені дією загроз.

Природа будь-якої загрози обумовлена особливостями того інтересу, задоволенню якого вона протидіє. Тому загрози аналізують за різними сферами людської діяльності (включаючи економічну, військову, інформаційну, екологічну тощо) та різноманітності бізнес-процесів.

Реалізація інтересів зумовлює виникнення протиріч різних індивідів, груп (об'єднань) осіб, держав в процесі взаємодії. Суперечності можуть проявлятися по-різному в залежності від сфери та умов, в яких здійснюється вказана взаємодія об'єктів безпеки.

Економічні загрози виникають внаслідок антагоністичних протиріч як результат зіткнення протилежних інтересів учасників суспільних відносин - об'єктів безпеки. На практиці є важливим своєчасне виявлення і нейтралізація цих загроз системою забезпечення економічної безпеки на підприємстві. Основні напрямки дій в цій сфері забезпечення безпеки в умовах обмеженості відповідних ресурсів визначає характер і рівень цих загроз.

Загрозам економічної безпеки притаманний об'єктивний характер, оскільки вони виникають в процесі економічного розвитку суспільства чи бізнес-одиниць в результаті суперечливих зіткнень різних суспільних інтересів.

Всі соціально-економічні інтереси чітко діляться за своїм змістом на дві групи:

- 1) інтереси добробуту;
- 2) інтереси безпеки.

Ці дві групи інтересів є прямо протилежними за спрямованістю та змістом. Показники, які обумовлюють змістовні аспекти інтересів добробуту, в разі свого прогресивного розвитку вимагають необхідності свого кількісного зростання до максимально можливих значень. І навпаки, показники, що відображають зміст об'єктивних інтересів стабільності і безпеки, вимагають - в разі успішного розвитку свого змісту – кількісного зменшення до мінімуму.

Подібна структура інтересів з усією очевидністю підтверджує той факт, що економічний розвиток відбувається відповідно до діалектичних законів єдності і боротьби протилежностей.

Перебуваючи у внутрішній єдності, як дві сторони однієї медалі, інтереси добробуту, з одного боку, та інтереси безпеки і стабільності, з іншого, одночасно виступають джерелом та рушійними силами розвитку бізнес-одиниці.

Зазначена різноспрямованість структури інтересів уможливорює виділити з величезної кількості чинників розвитку лише ті з них, які викликають небезпеку і становлять загрозу інтересам добробуту. Іншими словами, стає можливим визначити критерій виявлення загроз безпеки.

Загроза економічній безпеці фактично являє собою будь-які зовнішні або внутрішні умови і чинники, що негативно впливають на процес розвитку і тому вимагають зменшення своїх кількісних параметрів [2].

З метою зниження рівня впливу загроз на діяльність підприємства необхідно здійснювати цілеспрямований управлінський вплив і використовувати відповідні технології управління.

Поняття «технологія» у загальному розумінні означає спосіб виконання будь-якої роботи, характеризується характером та інструментами впливу на об'єкт, певною послідовністю дій та наслідків, регулярністю перевірки якості виконуваної роботи.

У вузькому значенні технологія – це сукупність правил обробки інформації. У

широкому значенні – це інтегрований процес вирішення конкретного класу задач на основі програмно-методичних, інтелектуальних, технічних та організаційних методів [3].

Під управлінськими технологіями, притримуючись наукової позиції, викладеної у праці [4], доцільно розуміти сукупність методів та прийомів, які сприяють реалізації управлінських функцій та виконання управлінських операцій з обумовленістю оптимальних витрат часу на їх здійснення.

В основі управлінських технологій є сукупність інформаційних та виробничих потоків підприємства, а також структурування процесу на складові елементи, кодифікація основних моментів за допомогою комплексу регламентуючих документів і розробка критеріїв якості кінцевого та проміжних результатів. Поєднання цих прийомів дозволяє значно підвищити ефективність виконання операцій. Це стало причиною суцільної технологізації, в тому числі виникнення самого поняття «технологія управління».

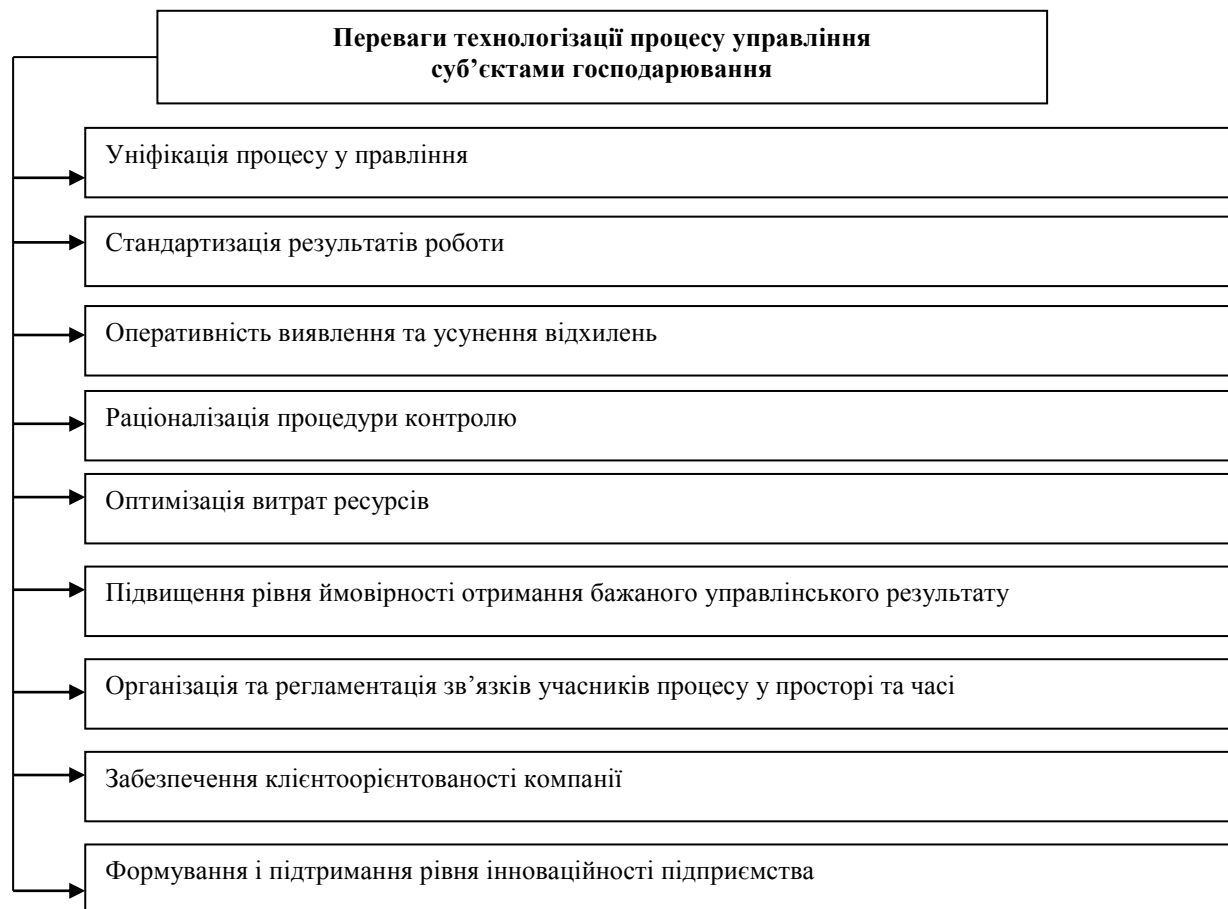
Як зазначає Третьякова О.П., до переліку факторів, які визначають доцільність технологізації управління доцільно віднести наступні:

- виникнення нових виробничих технологій і скорочення життєвого циклу продуктів;
- інформатизація різних сфер діяльності;
- глобалізація, що проявляється в ускладненні умов конкуренції і зростаючої економічної взаємозалежності країн і територій;
- ускладнення зв'язків між організаціями;
- необхідність пристосування продукту до споживача;
- ускладнення процесу ведення фінансово-господарської діяльності суб'єктами господарювання [5].

Результатами сукупної дії цих факторів стає зростання невизначеності макро- і мікросередовища підприємств, зростання потреби в людських ресурсах високої якості, ускладнення управлінської діяльності та підвищення вартості

управлінських рішень. Технологізація управління є реакцією підприємств на ускладнення умов функціонування [5]. На

рис. 1 наведено переваги технологізації процесу управління суб'єктами господарювання.



**Рис. 1. Переваги технологізації процесу управління суб'єктами господарювання**

*Джерело: авторська розробка на основі [4, 5]*

Завдяки використанню технологій управління підприємство має змогу отримати інтегральний ефект, що сприяє забезпеченню:

- організаційного порядку та раціоналізації процесу управління (його етапів та процедур);
- рівномірного розподілу повноважень та відповідальності між працівниками та управлінським персоналом;
- ефективного процесу прийняття рішень від найнижчого до найвищого рівнів управління [5].

На рис. 2. наведено перелік технологій управління, які використовуються підприємствами у процесі діяльності.

Професор Франчук В.І. під безпековою діяльністю розуміє діяльність підприємства щодо протидії загрозам,

захисту корпоративних інтересів та «збереження цілісності процесів чи систем на основі засвоєння та розвитку безпекової культури» [7].

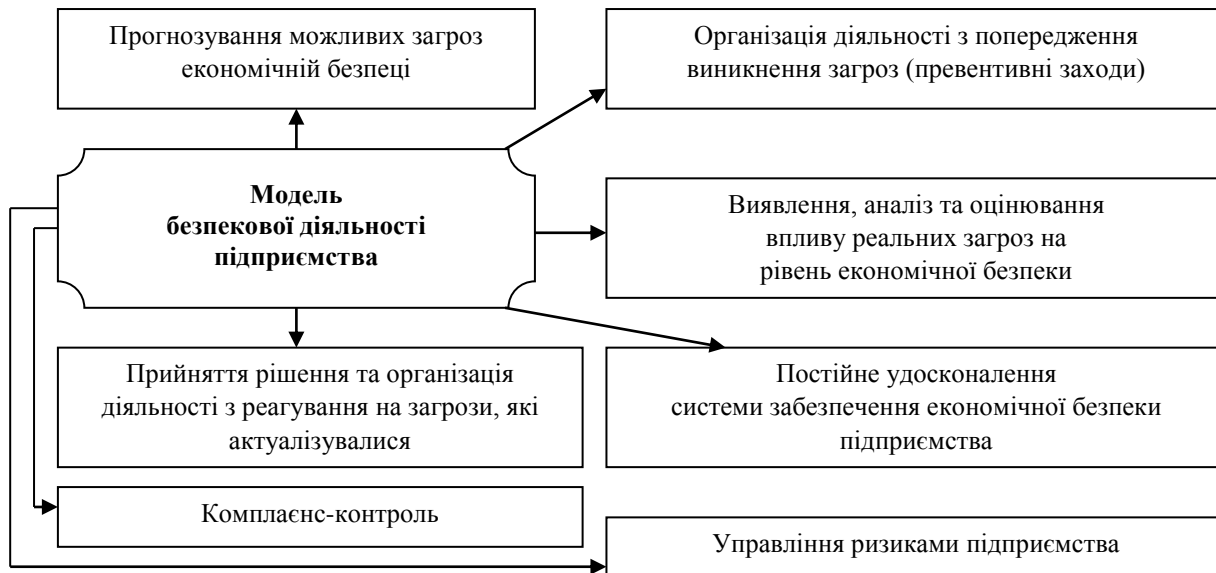
Вважаємо за доцільне подати його у наступному формулюванні: безпекова діяльність – це діяльність щодо забезпечення можливості максимально ефективного використання доступних ресурсів з метою захисту власних інтересів від впливу загроз внутрішнього і зовнішнього середовищ, а також адаптації до існуючих умов з мінімальними втратами. Саме таке формулювання дозволяє відобразити безпекову діяльність з точки зору технології управління.

Модель безпекової діяльності підприємства подано на рис. 3.



**Рис. 2. Технології управління, які використовуються підприємствами у процесі діяльності**

Джерело: авторська розробка на основі [6]



**Рис. 3. Модель безпекової діяльності підприємства**

Джерело: авторська розробка на основі [8]

Для розуміння сутності безпекової діяльності, необхідно визначити її складові, зокрема до їх переліку доцільно віднести:

- матеріально-технічну;
- інформаційну;
- кадрову [9];

- документально-нормативну.  
 Матеріально-технічна складова безпекової діяльності відображає набір технічних засобів та устаткування з певними параметрами, які використовуються для забезпечення безпеки того чи іншого об'єкта.

Інформаційна – це сукупність знань та інформації, які використовуються у процесі діяльності підприємства, а також набір інформаційних технологій, які попереджають несанкціонований доступ, використання, розповсюдження, модифікацію, знищення чи крадіжку інформації з підприємства, а також налагоджують безпечний обмін інформацією всередині підприємства та з його зовнішнім оточенням.

Кадрова – це набір особистісних та професійних характеристик персоналу, що є основою для максимально ефективного виконання покладених на них посадових обов'язків.

Документально-нормативна – комплекс внутрішньої документації та нормативних документів, який обумовлює процес забезпечення безпеки на підприємстві.

З врахуванням пропозицій наведених у праці [10] до основних завдань безпекової діяльності на підприємстві доцільно віднести:

1) виявлення, оцінювання, розроблення заходів протидії та мінімізації впливу щодо внутрішніх і зовнішніх загроз безпеці підприємства, бізнесу, проектів, контрактів;

2) проведення ділового маркетингу (конкурентна розвідка і контррозвідка);

3) підготовка інформаційно-аналітичних матеріалів про ситуацію на ринках, у проектах, щодо контрактів та партнерів;

4) перевірка ділової репутації та платоспроможності контрагентів і партнерів;

5) запобігання загрозам і протиправним діям з боку несумлінних конкурентів;

6) перевірка благонадійності персоналу;

7) проведення ділових переговорів з дебіторами, мінімізація дебіторської заборгованості;

8) забезпечення фізичного захисту об'єктів і топ-менеджменту;

9) взаємодія з правоохоронними та наглядовими органами;

10) захист конфіденційної інформації [10];

11) захист майна підприємства;

12) підготовка документації у сфері забезпечення безпеки на підприємстві;

13) здійснення компласнс-контролю тощо.

Безпекова діяльність на підприємстві повинна бути побудована таким чином, щоб відповідати принципам управління, зокрема:

- своєчасно здійснювати заходи відповідно до встановленого етапу виявлення загрози діяльності (не випереджувати в часі настання загроз та не запізнюватися із прийняттям рішення);

- повноважність рішення, яке обумовлюється прийняттям його уповноваженим працівником в межах визначених посадовими обов'язками прав;

- неупередженість рішення, його конкретність і несуперечливість, у окремих випадках – документальне оформлення;

- конструктивність рішення, яка відображається максимальним врахуванням інтересів цілого підприємства;

- адресність рішення, тобто спрямованість його до конкретно визначеного виконавця із зазначенням терміну та використовуваних ресурсів;

- обов'язково бути реалізованим, або відхиленим із поясненням причини [11].

Основною метою безпекової діяльності на підприємстві є організація процесу протидії впливу ризиків та загроз. Ключове місце у цій діяльності відведено таким видам робіт як ідентифікація ризиків та загроз, визначення допустимих меж впливу ризиків, управління ризиками, формування дієвої системи забезпечення економічної безпеки, формування механізму протидії ризикам та загрозам і нівелювання їхнього впливу у випадку актуалізації.

**Висновки.** Таким чином, обґрунтовано новий підхід до розуміння сутності безпекової діяльності підприємств з наголосом на визначеній позиції у структурі процесу корпоративного управління. Тобто, здійснено перехід від процесу забезпечення економічної безпеки як набору дій щодо комплексу робіт у



сфері протидії впливу дестабілізуючих факторів та ефективного використання ресурсів до безпекової діяльності як елементу процесу управління.

#### **Література:**

1. Кузнецова І. Визначення сутності дефініції «технологія управління». *Вісник КНТЕУ*, 2009. № 1. С. 55-62.

2. Особенности и характер действия угроз экономической безопасности в различных сферах экономики. URL: [https://studme.org/126475/ekonomika/osobennosti\\_harakter\\_deystviya\\_ugroz\\_ekonomicheskoy\\_bezopasnosti\\_razlichnyh\\_sferah\\_ekonomiki](https://studme.org/126475/ekonomika/osobennosti_harakter_deystviya_ugroz_ekonomicheskoy_bezopasnosti_razlichnyh_sferah_ekonomiki).

3. Основные виды технологий, используемых менеджерами. URL: <https://textbooks.studio/uchebnik-menedjment/osnovnyie-vidyi-tehnologiy-ispolzuemyih.html>.

4. Технології соціального управління. URL: <http://studies.in.ua/ru/politicheskij-menedzhment-shpargalki/2568-tehnologiyi-socalnogo-upravlnnya.html>.

5. Третьякова Е. П. Технологии управления как способ формализации организационных процессов. *Вестник ИрГТУ*. 2013. №2 (73). С. 206-211.

6. Копитко М. І., Прихидько С. М. Специфіка використання технологій управління у процесі діяльності приватних охоронних структур. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2018. Вип. 49. С. 74-77.

7. Франчук В. І., Пригунов П. Я., Мельник С.І. Безпекова діяльність: системний підхід. *Науковий вісник ЛьвДУВС*. 2017. № 1. С. 154-163.

8. Молдаванцев А. А. Комплексная система обеспечения экономической безопасности предприятия. URL: <http://www.yurclub.ru/docs/pravo/1603/12.html>.

9. Henry J. P. Making the technology-strategy connection. *International Review of Strategic Management*. Chichester, Wiley, 1990. 210 p.

10. Экономическая безопасность бизнеса: что, где и с кем? URL: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=755>.

11. Антикризисное управління підприємством. URL: <https://library.if.ua/book/60/4238.html>.

#### **References:**

1. Kuznetsova, I. (2009), "Defining the essence of the definition of "control technology", *Visnyk KNTEU*, № 1, pp. 55-62.

2. *Osobennosti i harakter deystviya ugroz ekonomicheskoy bezopasnosti v razlichnyh sferah ekonomiki* [Features and nature of threats to economic security in various sectors of the economy], retrieved from [https://studme.org/126475/ekonomika/osobennosti\\_harakter\\_deystviya\\_ugroz\\_ekonomicheskoy\\_bezopasnosti\\_razlichnyh\\_sferah\\_ekonomiki](https://studme.org/126475/ekonomika/osobennosti_harakter_deystviya_ugroz_ekonomicheskoy_bezopasnosti_razlichnyh_sferah_ekonomiki).

3. *Osnovnyie vidyi tehnologiy, ispolzuemyih menedzherami* [The main types of technologies used by managers], retrieved from <https://textbooks.studio/uchebnik-menedjment/osnovnyie-vidyi-tehnologiy-ispolzuemyih.html>.

4. *Tekhnologii sotsialnoho upravlinnia* [Technologies of social management], retrieved from <http://studies.in.ua/ru/politicheskij-menedzhment-shpargalki/2568-tehnologiyi-socalnogo-upravlnnya.html>.

5. Tretiakova, E.P. (2013), "Management technologies as a way to formalize organizational processes", *Vestnik IrGTU*, №2 (73), pp. 206-211.

6. Kopytko, M.I. and Prykhidko, S.M. (2018), "The specifics of the use of management technologies in the process of private security structures", *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»*, vol. 49, pp. 74-77.

7. Franchuk, V.I. Pryhunov, P.Ya. and Melnyk, S.I. (2017), "Security activities: a systematic approach", *Naukovyi visnyk LvDUVS*, № 1, pp. 154-163.

8. Moldavantsev, A.A. (2020), "Comprehensive system of economic security of the enterprise", retrieved from <http://www.yurclub.ru/docs/pravo/1603/12.html>.

9. Henry, J.P. (1990), *Making the technology-strategy connection*, *International Review of Strategic Management*. Chichester, Wiley, 210 p.

10. Economic security of business: what, where and with whom? (2020), retrieved from <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=755>.

11. Anti-crisis management of the enterprise (2020), retrieved from <https://library.if.ua/book/60/4238.html>.

**Стаття надійшла до редакції 03.12.2020 р.**

УДК 338.439:338.24.001

DOI: 10.31732/2663-2209-2020-60-202-209

## АНАЛІЗ ВПЛИВУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ НА СИСТЕМУ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ

**Неустроєв Ю.Г.<sup>1</sup>, Єгорова-Гудкова Т.І.<sup>2</sup>, Острианко В.В.<sup>3</sup>**

<sup>1</sup> к.е.н., доцент кафедри економічної теорії та фінансово-економічної безпеки, Одеська національна академія харчових технологій, м. Одеса, вул. Канатна, 112, 65039, Україна,  
тел.: (048)-712-40-88, e-mail.: 7teremok@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1998-2564>

<sup>2</sup> к.е.н., доцент кафедри маркетингу та бізнес-адміністрування, Одеський національний університет ім. І.І. Мечникова, м. Одеса, Французький бульвар, 24/26, 65058, Україна, тел.: (067)-751-97-14,  
e-mail.: Tatiana\_yeg@rambler.ru, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6542-9639>

<sup>3</sup> магістрант, Одеська національна академія харчових технологій, м. Одеса, вул. Канатна, 112, 65039, Україна,  
тел.: (095)-307-11-84, e-mail.: ostryankovera@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5732-1468>

## ANALYSIS OF IMPACT OF DIGITALIZATION OF ECONOMY ON THE SYSTEM OF ECONOMIC SECURITY OF STATE

**Neustroev J.<sup>1</sup>, Yegorova-Gudkova T.<sup>2</sup>, Ostryanko V.<sup>3</sup>**

<sup>1</sup> Ph.D. (Economics), associate professor economic theory and financial and economic security department, Odessa national academy of food technologies, Odessa, st. Kanatna, 112, 65039, Ukraine, tel.: (048)-712-40-88,  
e-mail.: 7teremok@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1998-2564>

<sup>2</sup> Ph.D. (Economics), associate professor marketing and business administration department, Odessa National I.I. Mechnikov University Odessa, Frantsuzky bulvar, 24/26, 65058, Ukraine, tel.: (067)-751-97-14,  
e-mail.: Tatiana\_yeg@rambler.ru, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6542-9639>

<sup>3</sup> undergraduate, Odessa national academy of food technologies, Odessa, st. Kanatna, 112, 65039, Ukraine,  
tel.: (095)-307-11-84, e-mail.: ostryankovera@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5732-1468>

**Анотація.** Стаття присвячена вирішенню теоретичних та методологічних проблем і практичних питань подальшого удосконалювання управління системою економічної безпеки України в умовах цифровізації економіки. Проаналізовано стан цифровізації, фактори, що впливають на рівні цифровізації та економічної безпеки, зв'язок між економічною безпекою та процесами цифровізації, а також формування можливостей змін у системі технологічних укладів в Україні. У багатьох країнах світу реалізуються Державні програми і стратегії цифровізації національних економік, результати яких Всесвітній економічний форум оцінює в світовому масштабі більш ніж в 30 трлн дол. США доходів до 2025 р. Стан економічної безпеки держави передбачає створення необхідних умов для інноваційного розвитку економіки та організацію підприємств 5-го і 6-го технологічних укладів в економіці країни. Однією зі складових інноваційного розвитку є цифровізація економіки. Еволюція економічних відносин на основі інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), в т.р. Інтернету, комерційної діяльності в мережі Інтернет, системи Інтернет-платіжних систем формує цифрову економіку. Нематеріальні активи формують конкурентні переваги бізнесу і держави і є основою для виробництва високотехнологічної продукції, із високою доданою вартістю та низькими транзакційними витратами, порівняльно до інших галузей. Нижчі транзакційні витрати забезпечують менше економічне навантаження у секторі цифрової економіки, наприклад, що сприяє більш високій швидкості зростання цього сектору і, у підсумку – підвищення конкурентоспроможності економіки країни та позитивного впливу на стан економічної безпеки держави. З точки зору теорії систем, кожна система має вхід, контур операціональної замкненості та вихід. На рівні бізнесу або підприємства, контур операціональної замкненості формують внутрішні та зовнішні умови виробництва, на рівні економіки країни – це внутрішній ринок, від рівня розвитку якого безпосередньо залежить стан економічної безпеки держави, можливість протидії трансферу кризи, виникненню диспропорцій та кризових ситуацій. Таким чином ми можемо відстежити вплив цифровізації на динаміку економічного зростання в цілому, а також на стан економічної безпеки, потенціал інноваційного розвитку, створення умов для змін в сукупності технологічних укладів. Слід відзначити, що при складанні проектів та програм розвитку цифровізації слід мати на увазі принцип дотримання пропорційного та безпечного розвитку. Автори висловлюють гіпотезу, що з цієї метою може бути використано параболічну модель Лаффера.

**Ключові слова:** цифровізація економіки; технологічний уклад; економічна безпека; індикатори; погрози; антикризова політика; реальний сектор економіки.

Формули: 0; рис.: 1; табл.: 2, бібл.: 16.

**Annotation.** The article is devoted to the solution of theoretical and methodological problems and practical issues of further improvement of the management of the economic security system of Ukraine in the conditions of digitalization of the economy. The state of digitalization, the factors influencing the level of digitalization and economic security, the connection between economic security and digitalization processes, as well as the formation of opportunities for change in the system of technological systems in Ukraine are analyzed. Many countries around the world are implementing state programs and strategies for the digitalization of national economies, the results of which the World Economic Forum estimates at a global scale of more than 30 trillion dollars. US revenue by 2025. The state of economic security of the state provides for the creation of the necessary conditions for innovative economic development and the organization of enterprises of the 5th and 6th technological systems in the country's economy. One of the components of innovative development is the digitalization of the economy. Evolution of economic relations on the basis of information and communication technologies (ICT), including The Internet, commercial activities on the Internet, Internet payment systems form the digital economy. Intangible assets form the competitive advantages of business and government and are the basis for the production of high-tech products, with high added value and low transaction costs, compared to other industries. Lower transaction costs provide less economic burden in the digital sector, for example, which contributes to a higher growth rate of this sector and, ultimately, increase the competitiveness of the country's economy and a positive impact on the state of economic security. From the point of view of systems theory, each system has an input, an operating circuit and an output. At the level of business or enterprise, the contour of operational closure is formed by internal and external conditions of production, at the level of the economy - the domestic market, the level of development of which directly affects the state of economic security, the ability to counter crisis transfer, disparities and crises. The more developed and complex the domestic market is, the more additional or emergent properties arise in the contour of the operational closure of the economic system of the country. Thus, we can track the impact of digitalization on the dynamics of economic growth in general, as well as on the state of economic security, the potential for innovative development, creating conditions for change in the set of technological systems. It should be noted that the principle of proportional and safe development should be borne in mind when drafting digitalization development projects and programs. The authors hypothesize that a parabolic Laffer model can be used for this purpose.

**Key words:** digitalization of the economy; technological structure; economic security; indicators; threats; anti-crisis policy; the real sector of the economy.

Formulas: 0; fig.: 1; tabl.: 2; bibl.: 16.

**Постановка проблеми.** В даний час, у багатьох країнах світу реалізуються Державні програми і стратегії цифровізації національних економік, результати яких Всесвітній економічний форум оцінює в світовому масштабі більш ніж в 30 трлн дол. США доходів до 2025 р [1] або, в розрізі країн, - зростання економік світу за рахунок вартості, створюваної цифровими технологіями, може скласти в Китаї 22% ВВП, в США - від 1,6 до 2,2 трлн дол. [2]. На даний період, доходи цифрової економіки становлять 22,5% від загального обсягу світової економіки [3].

Стан економічної безпеки держави передбачає створення необхідних умов для інноваційного розвитку економіки та організацію підприємств 5-го і 6-го технологічних укладів в економіці країни. Однією зі складових інноваційного розвитку є цифровізація економіки. Еволюція економічних відносин на основі інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), в т.ч. Інтернету, комерційної діяльності в мережі Інтернет, системи Інтернет-платіжних систем формує цифрову економіку.

«Дослідження становлення нового технологічного укладу є виявлення можливостей стимулювання переходу відтворювального процесу на нову техніко-технологічну базу, здатну забезпечити формування цифрової економіки і її інноваційних та конкурентних переваг, визначення шляхів і способів вбудовування вітчизняних компаній в нові виробничі ланцюжки і ринки збуту світового господарського і технологічного простору» [4].

У дослідженні академіка М.Г. Чумаченко ретельно розглянуто поточний стан інноваційно-технологічного потенціалу у розрізі технологічних укладів.

Акад. М.Г. Чумаченко дотримується висновку, що «Майже 75% (підприємств) спрямовуються на підприємства третього укладу. Переорієнтація української економіки на п'ятий уклад відбулася з великим запізненням, яке ще більше зросло в ході проведення поспішної, всеохоплюючої приватизації, котра зруйнувала єдність багатьох унікальних технічних систем» [5].

Таблиця 1

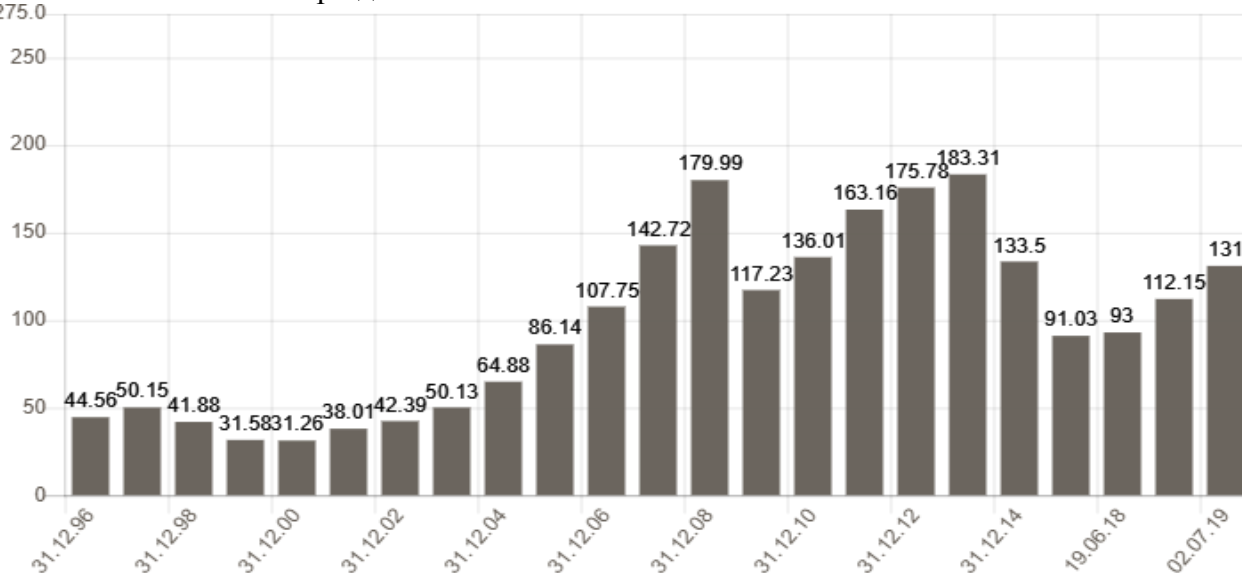
**Потенціал України за технологічними укладами**

| Технологічний уклад (ТУ), (наукоємність продукції,%) | Промислова продукція | Фінансування НІР | Інноваційні витрати | Інвестиції | Інвестиції у модернізацію та технічне переозброєння |
|--|----------------------|------------------|---------------------|------------|---|
| 3 ТУ – 0,16  | 57,39                | 6,86             | 29,55               | 74,67      | 82,51   |
| 4 ТУ – 2,41  | 38,18                | 69,47            | 61,16               | 20,38      | 10,88   |
| 5 ТУ – 7,43  | 4,19                 | 23,55            | 8,64                | 4,52       | 6,56  |
| 6 ТУ – 4,36  | 0,04                 | 0,12             | 0,64                | 0,43       | 0,04  |

Джерело: [5]

Аналіз даних таблиці 1 свідчить, що частка підприємств, що належать до 6-го технологічного укладу (станом на 2009 р.) складає лише 4,36 %, від загальної кількості підприємств, що діють в Україні. Якщо ми зіставимо ці дані із показниками динаміки ВВП за період із 1997 по

2019 роки (рис. 1), то можна зробити висновок, що порівняльно із 2009 р. економічний стан у країні в сучасний час погіршився і інноваційні можливості країни не вийшли на новий якісний рівень.



**Рис. 1. ВВП України. 1997–2019 р.р. (дол. млрд.)**

Джерело: [6]

Цю точку зору підтверджують дані щодо обсягів патентування в Україні: «Україна за показником подачі заявок на винахід за міжнародною процедурою займає 40-е місце, при цьому відставання від країни-лідера (США) становить близько 360 разів, а загальна кількість відповідних подач за останні роки не перевищувало 160. І в цілому пріоритети патентування в Україні не відповідають загальносвітовим тенденціям, де патенти стосуються в основному інформаційних технологій, тобто п'ятого технологічного укладу, а в Україні до 85% патентів

відносяться до третього і четвертого технологічних укладів»[6].

"Стало бути, інноваційна економіка - це високорозвинена економіка нового типу з неоіндустріальною основою, успішно реалізує внутрішні можливості для безпечного функціонування, шикуються своє існування на платформі технотронних продуктивних сил, накопичених знань і творчої праці, відповідних VI технологічного укладу, що знов формується та здійснює виробництво якісно нових базових продуктів спираючись на примноження і ефективне використання ресурсів і потенціалів» [7].

Таким чином, актуальною науковою проблемою, що має глобальне макроекономічне значення для держави є аналіз впливу перспектив цифровізації на стан економічної безпеки держави за умов поліпшення якості системи технологічних укладів в Україні у бік її структурних змін.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Більшість публікацій що присвячено тематиці аналізу впливу цифровізації економіки на систему економічної безпеки держави характеризує проблему взагалі майже без урахування її системного характеру.

Значне місце дослідженню проблеми надається в монографіях, статтях та методичних розробках Н.Г. Чумаченко, С.І. Пиріжкова, А.І. Сухорукова, С.Л. Воробйова, Т.П. Крупельницької, де вперше наведено системні дослідження проблеми.

В наукових працях С.І. Бабкіної, В.Т. Білоуса, А.І. Буреніна, С.Ю. Глазьева, С.С. Губанова, Б.В. Губського, І.Б. Калашнікова, Д.С. Львова, В.І. Мунтіяна, Г.І. Пастернак-Тарнаушенко, В.М. Попович, В.К. Сенчагова, С.К. Харічкова, О.М. Яковлева та інших науковців розглядаються окремі аспекти економічної безпеки у країнах трансформаційної економіки.

У наукових трудах І.А. Ільїна, В.І. Коробко, А.С. Лосєва, П.А. Сорокіна, Е.М. Сороко, Е. Тофлера та інших науковців наведено фундаментальні гносеологічні та філософські аспекти системного підходу щодо дослідження як проблеми економічної безпеки, інноваційного зростання, так і зміни технологічних укладів.

Важливим є пошук теоретичних узагальнень щодо обґрунтування нових аспектів системи економічної безпеки в умовах цифровізації та зміни технологічних укладів; обґрунтування та аналізу сукупності факторів впливу на можливості забезпечення економічної безпеки.

Необхідність зміни парадигми підходу дослідження проблеми

економічної безпеки в умовах, що кардинально змінюються при поширенні цифровізації економіки є актуальними і визначають мету, основні задачі та напрямки проведення наукового дослідження, а також структуру даної статті.

**Формулювання цілей статті.** Метою дослідження є визначення місця цифровізації в системі забезпечення економічної безпеки та чинниково-наслідкових зв'язків, що впливають на стан економічної безпеки у країні.

Обґрунтування системи критеріїв, індикаторів та моделі економічної безпеки за умов зростання тенденцій цифровізації та структурних змін в сукупності технологічних укладів в Україні з урахуванням принципу самоорганізації систем.

З метою досягнення мети поставлено наступні задачі:

- дослідити теоретичні погляди на сутність процесів цифровізації в системі економічної безпеки;
- розвинути теоретичні погляди на суть явища економічної безпеки та форм її проявлення у взаємозв'язку з розповсюдженням тенденції цифровізації у економіці;
- обґрунтувати загальні складові системи економічної безпеки за умов цифровізації та зміни в структурі сукупності технологічних укладів в економіці.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Бостонська консалтингова група (The Boston Consulting Group) прогнозує, що обсяг цифрової економіки до 2035 р може досягти 16 трлн дол. Основна частка цієї вартості проводиться в найбільших економіках світу: 35% - в США, 13 - в Китаї, 8 - в Японії і близько 25% - в європейському економічному просторі. Глобальна цифрова економіка швидко зростає і постійно розвивається. Вона росла в 2,5 рази швидше, ніж глобальний ВВП за останні 15 років, і майже вдвічі - з 2000 р [8].

Розвиток ІКТ має виражатися в збільшенні випуску товарів і послуг і

приводити до збільшення цифровий доданої вартості. Для характеристики цих процесів розраховується індекс цифровізації економіки (e-Intensity), як середньозважена сума трьох субіндексів, сумарно що включають 28 показників. Частка кожного з субіндексів розподіляється наступним чином:

- розвиток інфраструктури (50%);
- онлайн-витрати (25%);
- активність користувачів (25%).

Індекс e-Intensity аналізується по 175 країнам, включаючи всі країни ЄС. Україна з 2016 р займає 76-е місце в даному рейтингу [8].

За оцінками вітчизняних фахівців, питома вага цифрової економіки (ЦЕ) в Україні становить 3-4%, а до 2025 р може подвоїтися. Ці оцінки свідчать, що за питомою вагою цифрова економіка в ВВП України значно відстає від провідних країн світу. Індекс мережевої готовності (Networked Readiness Index) - це індикатор, що характеризує рівень розвитку ІКТ в 139 країнах світу. Цей показник для України складає в 2016 р., що визначає 64-е місце серед 139 країн.

За даними Глобального індексу інновацій (Global Innovation Index), в 2018 р Україна зайняла в рейтингу найвище за останні сім років 43-е місце. За загальним рейтингом світової цифрової конкурентоспроможності IMD (WDC) Україна займає 58-е місце в 2018 р з 63-х [9, 10, 11].

Згідно з дослідженнями Бостонської консалтингової групи - зміна положення

України в системі координат: індекс цифровізації економіки і ВВП на душу населення свідчить про двох негативних моментах. З одного боку, Україна відстає за ступенем цифровізації економіки не тільки від розвинених країн, але й від країн СНД. Аналіз складових основних глобальних індексів в сфері цифровізації свідчить про невисоку конкурентоспроможності України.

Також, безпосередній вплив на інноваційну складову цифровізації надає розробка, реєстрація та управління об'єктами інтелектуальної власності, в т.р. збільшення частки нематеріальних активів у промислових підприємств.

У розвинутих країнах частка нематеріальних активів становить 30—35 % загальної капіталізації країни, а в окремих компаніях сягає 70 %. [10].

В Україні нематеріальним активам та їх ролі в капіталізації підприємств та в економіці країни взагалі, не приділяється особливої уваги, навіть відсутня відповідна статистична інформація.

Частка нематеріальних активів, що формується інтелектуальною складовою, по - перше патентами на винаходами, що зареєстровано, свідчить про стан інноваційного розвитку підприємства і можливість конкурувати на ринку високотехнологічної продукції та виробляти продукцію з високою доданою вартістю, або надавати інтелектуальні послуги, де вартість створюється практично саме інтелектом людини.

Таблиця 2

**Відображення вартості нематеріальних активів на балансах підприємств України, 2013-2016 рр.**

| Показник, роки  | 2013    | 2014   | 2015   | 2016   |
|---|---------|--------|--------|--------|
| Валове нагромадження основного капіталу, млн. грн.                                | 247 054 | 224327 | 269422 | 361030 |
| Продукти інтелектуальної праці у складі нематеріальних активів, млн. грн., в т.ч. | 8697    | 8963   | 10022  | 14145  |
| -наукові дослідження та розробки;   | 4843    | 5567   | 4 592  | 6 794  |
| - розвідка корисних копалин;  | 111     | 99     | 266    | 207    |
| - програмне забезпечення;   | 3457    | 3231   | 4 968  | 6 854  |
| - літературні й художні твори   | 286     | 66     | 196    | 290    |

Джерело: [11]

Стосуючись теми нематеріальних активів слід особливо розглянути питання трансакційних витрат, або витрат користування ринковим механізмом. Якщо ми проаналізуємо дані таблиці 2, то очевидним стає висновок про найбільші темпи зростання таких нематеріальних активів підприємств як програмне забезпечення, має місце практично подвоєння вартості за поточні роки із 2013 по 2014, що свідчить про наявність попиту на продукцію трансакційного сектору економіки. Нематеріальні активи формують конкурентні переваги бізнесу і держави і є основою для виробництва високотехнологічної продукції, із високою доданою вартістю та низькими трансакційними витратами, порівняльно до інших галузей. Нижчі трансакційні витрати забезпечують менше економічне навантаження у секторі цифрової економіки, наприклад, що сприяє більш високої швидкості зростання цього сектору і, у підсумку – підвищення конкурентоспроможності економіки країни та позитивного впливу на стан економічної безпеки держави.

З точки зору теорії систем, кожна система має вхід, контур операціональної замкненості та вихід. На рівні бізнесу або підприємства, контур операціональної замкненості формують внутрішні та зовнішні умови виробництва, на рівні економіки країни – це внутрішній ринок, від рівня розвитку якого безпосередньо залежить стан економічної безпеки держави, можливість протидії трансферу кризи, виникненню диспропорцій та кризових ситуацій. Чим більш розвинутим і складнішим є внутрішній ринок країни, тим більше виникає додаткових або емерджентних властивостей у контурі операціональної замкненості економічної системи країни. З'явлення нової галузі економіки або нового сектору економіки звичайно сприяє розвитку внутрішнього ринку і його стійкості до різного роду збурень внаслідок отримання додаткових послуг (продуктів) – конкурентних переваг – прибутку, а власно з теоретичної точки зору – додаткових властивостей контуру

операціональної замкненості системи (з'явлення нових інваріант та варіантів системи) [13], що формують виникнення емерджентних властивостей та отримання синергетичного ефекту в системі [16].

Таким чином ми можемо відстежити вплив цифровізації на динаміку економічного зростання в цілому, а також на стан економічної безпеки, потенціал інноваційного розвитку, створення умов для змін в сукупності технологічних укладів. Слід відзначити, що при складанні проектів та програм розвитку цифровізації слід мати на увазі принцип дотримання пропорційного та безпечного розвитку. Автори висловлюють гіпотезу, що з цією метою може бути використано параболічну модель Лаффера [16].

**Висновки.** Формування передумов економічного зростання під час економічних диспропорцій та кризових явищ відбувається в умовах відсутності єдиних науково-методологічних основ щодо характеристик такої складної нелінійної системи як економічна система та її складові, а саме: підсистема економічної безпеки, сукупність технологічних укладів економіки, контур операціональної замкненості економіки, трансакційні витрати, сектор цифрової економіки і т.ін. Економічна система держави має структурно-функціонально відповідати сучасним тенденціям розвитку та як відкрита та нелінійна система діяти згідно принципам самоорганізації та гармонізації [16].

При обґрунтуванні перспектив економічного розвитку взагалі та забезпечення економічної безпеки держави слід дотримуватися сучасного трансдисциплінарного підходу щодо структурно-функціонального підґрунтя системи, а саме диференціювати складові на інваріанти та варіації з метою формування ефективного управлінського впливу, пріоритетності витрати ресурсів та визначення першочергових напрямків зменшення економічного навантаження на систему.

Діагностика стану системи та її якості на підставі розробки методів ентропійного

тестування має бути покладена у основу створення методологічної і методичної бази для виміру, оцінки стану, ефективності системи та її складових. Обмеженість використання теорії систем та трансдисциплінарного підходу при розробці методичних прийомів вивчення питань теоретичної «взаємодії» таких понять як економічна безпека, трансакційні витрати, цифровізація, технологічні уклади і багатьох інших факторів впливу вимагає впровадження саме «сдвигу парадигми» щодо з'явлення інноваційних методологій 6-го технологічного укладу.

Економічна безпека є структурним інваріантом економічної системи держави що самоорганізується і на підставі цього положення теорії систем слід розробляти сучасну систему управлінського впливу як дотримання та посилення інваріант системи та коректування варіацій. Індикаторами мають бути математичні константи рекурентного ряду пропорційного розподілу, що водночас є константами природоподобного управління та технологій.

#### **Література:**

1. Ляшенко В. І. Методичні підходи до оцінки процесів модернізації промислово розвинутих територій України. *Економіка України*. 2015. №10. С. 32-44.
2. Цифрова Росія: нова реальність. URL : <http://www.tadviser.ru/images/c/c2/Digital-Russia-report.pdf>.
3. Knickrehm M., Berthon B., Daugherty P. Digital disruption : The growth multiplier. Optimizing digital investments to realize higher productivity and growth. Dublin :Accenture, 2016. 12 p. URL: [https://www.accenture.com/\\_acnmedia/PDF4/Accenture-Strategy-Digital-Disruption-Growth-Multiplier.pdf](https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF4/Accenture-Strategy-Digital-Disruption-Growth-Multiplier.pdf).
4. Калашников І. Б., Вавиліна А. В., Якубова Т. Н. Новий технологічний уклад на шляху становлення інноваційної економіки. *Креативна економіка*. 2018. № 12. С.1307 – 1320.
5. Чумаченко М. Г., Ляшенко В. І. Неоіндустріальні перспективи економіки України. URL : <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/39750/01-Chumachenko.pdf?sequence=1>.
6. Бабкіна С. І. Проблеми інноваційного розвитку національної економіки в процесі становлення нового технологічного укладу. *Наукові праці Південного філіалу Національного університету біоресурсів і природокористування*

*України*. «Кримський агротехнологічний університет». Серія: *Економічні науки*. 2014. № 159.

7. Губанов С. Неоіндустріалізація: к питанню о «питанні» (деякі уточнення). *Економист*, 2017. № 3.

8. Губанов С. Доповідь «Структурно-інноваційна політика з метою стійкого росту та модернізації економіки». *Економист*, 2017. № 3.

9. Тоффлер Е., Тоффлер Х. Революційне багатство. Москва : АСТ, 2008.

10. Калашников І. Б. Інноваційна економіка: безпечне функціонування та новий технологічний уклад. *Інформаційна безпека регіонів*, 2017. № 1(26).

11. Валове нагромадження основного капіталу в розрізі видів нефінансових активів. URL : [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2016/vvp/kkv\\_vvp/kkv\\_vvp\\_u/arh\\_vn\\_ok2016\\_u.htm3](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2016/vvp/kkv_vvp/kkv_vvp_u/arh_vn_ok2016_u.htm3).

12. Рейтинг конкурентоспроможності економік країн світу - 2017/2018. URL : <https://uteka.ua/ua/publication/news-14-delovye-novosti-36-rejting-konkurentosposobnosti-ekonomik-stran-mira---20172018>.

13. Сороко Е. М. Золоті перетини, процеси самоорганізації та еволюції систем: Введення в загальну теорію гармонії систем. Вид. 6-е. 2018. стр. 20.

14. Сухоруков А. І. Попередження зовнішніх економічних загроз. Проблеми міжнародної безпеки: аналітичний огляд. Київ : НІПМБ РНБОУ, 2003. С. 139-142.

15. Сухоруков А. І. Трансфер економічних криз як причина недосконалих циклів. *Стратегічна панорама*. 2004. №2. С.68-84.

16. Yegorova-Gudkova, T. I. Some proportions of the economic system of the state in the conditions of developing a strategy for solving the crisis. Velyko Tyrnovo: *Scientific proceedings of the Scientific Technical Union of Mechanical Engineering*. 2017. Vol. 26/212, March. 2016. С. 61-64.

#### **References:**

1. Lyashenko, V. I. (2015), "Methodical approaches to the assessment of processes of modernization of industrialized territories of Ukraine", *Ekonomika Ukrainy*, №10, pp. 32-44.
2. Digital Russia: a new reality (2020), retrieved from : <http://www.tadviser.ru/images/c/c2/Digital-Russia-report.pdf>.
3. Knickrehm, M. Berthon, B. and Daugherty, P. (2016), "Digital disruption : The growth multiplier. Optimizing digital investments to realize higher productivity and growth", retrieved from : [https://www.accenture.com/\\_acnmedia/PDF4/Accenture-Strategy-Digital-Disruption-Growth-Multiplier.pdf](https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF4/Accenture-Strategy-Digital-Disruption-Growth-Multiplier.pdf).
4. Kalashnykov, I.B. Vavylina, A.V. and Yakubova, T.N. (2018), "A new technological way of developing an innovative economy", *Kreatyvna ekonomika*, № 12, pp.1307-1320.
5. Chumachenko, M.H. and Liashenko, V.I. (2020), "Neo-industrial prospects of Ukraine's economy", retrieved from :



<http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/39750/01-Chumachenko.pdf?sequence=1>.

6. Babkina, S.I. (2014), "Problems of innovative development of the national economy in the process of formation of a new technological way of life", *Naukovi pratsi Pivdennoho filialu Natsionalnoho universytetu bioresursiv i pryrodokorystuvannia Ukrainy. «Krymskyi ahrotekhnolohichnyi universytet». Serii: Ekonomichni nauky*, № 159.

7. Hubanov, S. (2017), "Neo-industrialization: to the question of "question" (some clarifications)", *Ekonomyst*, №3.

8. Hubanov, S. (2017), "Report "Structural and innovation policy for sustainable growth and modernization of the economy", №3.

9. Toffler, E. and Toffler, X. (2008), *Revoliutsiine bohatstvo* [Revolutionary wealth], AST, Moscow, Russia.

10. Kalashnykov, I.B. (2017), "Innovative economy: safe operation and new technological way", *Informatsiina bezpeka rehioniv*, № 1(26).

11. Gross fixed capital formation by types of nonfinancial assets (2016), retrieved from : [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2016/vvp/kkv\\_vvp/kkv\\_vvp\\_u/arh\\_vn\\_ok2016\\_u.htm3](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2016/vvp/kkv_vvp/kkv_vvp_u/arh_vn_ok2016_u.htm3).

12. Competitiveness rating of the world's economies - 2017/2018 (2020), retrieved from : <https://uteka.ua/ua/publication/news-14-delovye->

[novosti-36-rejting-konkurentosposobnosti-ekonomik-stran-mira---20172018](#).

13. Soroko, E.M. (2018), *Zoloti peretyny, protsesy samoorganizatsii ta evoliutsii system: Vvedennia v zahalnu teoriuu harmonii system* [Golden sections, processes of self-organization and evolution of systems: Introduction to the general theory of system harmony], 20 p.

14. Sukhorukov, A.I. (2003), *Poperedzhennia zovnishnikh ekonomichnykh zahroz. Problemy mizhnarodnoi bezpeky: analitychnyi ohliad* [Prevention of external economic threats. Problems of international security: an analytical review], NIPMB RNBOU, Kyiv, Ukraine.

15. Sukhorukov, A.I. (2004), "Transfer of economic crises as a cause of imperfect cycles", *Stratehichna panorama*, №2, pp. 68-84.

16. Yegorova-Gudkova, T.I. (2017), "Some proportions of the economic system of the state in the conditions of developing a strategy for solving the crisis. Velyko Tyrnovo", *Scientific proceedings of the Scientific Technical Union of Mechanical Engineering*. Vol. 26/212, pp. 61-64.

**Стаття надійшла до редакції 23.11.2020 р.**

## Розділ 9. Інноваційна діяльність

УДК 338.246.87 (477)

DOI: 10.31732/2663-2209-2020-60-210-218

### ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ МОДЕРНІЗАЦІЇ ПРОМИСЛОВОСТІ НА ЗАСАДАХ ІНДУСТРІЇ 4.0. В УКРАЇНИ

**Кириченко О.С.**

*к.е.н., доцент кафедри управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»,  
м. Київ, вул. Табірна, 30-32, 03113, Україна, тел.: (067)-872-54-12, e-mail.: OK872@ukr.net,  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5244-8323>*

### PRACTICAL ASPECTS OF INDUSTRY MODERNIZATION IMPLEMENTATION ON INDUSTRY 4.0 BASIS. IN UKRAINE

**Kirichenko O.**

*Ph.D. (Economics), associate professor of management of technology department, "KROK" University, Kyiv,  
st. Tabirna, 30-32, 03113, Ukraine, tel.: (067)-872-54-12, e-mail.: OK872@ukr.net,  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5244-8323>*

**Анотація.** У статті досліджено практичні аспекти впровадження модернізації промисловості на засадах Індустрії 4.0. в Україні. Узагальнено теоретичні засади та сутність впровадження модернізації промисловості на засадах Індустрії 4.0. та інноваційно-інвестиційне забезпечення необхідне для реалізації цих процесів. Визначено основні передумови для розвитку та активного впровадження національної платформи Індустрії 4.0. для промисловості. Виявлено, що першою передумовою є необхідність в створенні та функціонуванні компанії управління інноваційним циклом, які являють собою кластери, асоціації, агентства з розвитку, об'єднання та є ринковими інститутами, організаціями функція яких полягає у управлінні інноваціями на ранніх етапах інноваційного циклу, об'єднання та поєднання різних підприємств, що працюють в сфері технологій із промисловими підприємствами товаровиробниками, що потребують впровадження цих технологій, а також із інвестиційними компаніями та сервісними структурами, що забезпечують реалізацію чи супровід тих чи інших процесів в організації інноваційної діяльності. Визначено, що другою передумовою є активування діяльності наукових центрів, бізнес-інкубаторів, університетів, лабораторій, інноваційних центрів, конструкторських бюро окремих компаній, що безпосередньо генерують інновації та створюють стартапи. Виявлено, що третьою передумовою є формування зон інкубації та акселерації для інноваторів, що забезпечують рух від інноваційної ідеї до прототипу. Такими зонами є інкубатори та акселератори, що функціонують за підтримки відповідних фондів, донорських організацій, тощо. Обґрунтовано, що четвертою передумовою є створення зони досвіду та тестування, що забезпечуватиме можливість проведення випробувань технологій, їх апробацію на життєздатність. Визначено, що для інноваційного забезпечення впровадження технологій Індустрії 4.0. в вітчизняній промисловості необхідними є розвиток інфраструктури, оскільки в Україні фактично не розвинені технопарк, центри експертизи, лабораторії, все це потребує спрямування капітальних інвестицій та державного інвестиційно-інноваційного забезпечення а також необхідність забезпечення інтеграції та встановлення зв'язків між різними учасниками процесу від створення до промислового впровадження інновацій. Обґрунтовано, що таким чином, в країні може бути сформована національна «промислова екосистема» Індустрії 4.0. на засадах якої можливо здійснення модернізації відновлення вітчизняної промисловості.

**Ключові слова:** модернізація; промисловість; інвестиційно-інноваційне забезпечення; цифрові технології; автоматизація; інформатизація; Четверта промислова революція; Індустрія 4.0.

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

**Annotation.** The article explores the practical aspects of implementing the modernization of industry on the basis of Industry 4.0. in Ukraine. The theoretical principles and essence of the implementation of industry modernization on the basis of Industry 4.0 are generalized. and innovation and investment support is necessary for the implementation of these processes. The main prerequisites for the development and active implementation of the national platform of Industry 4.0 are defined. for industry. It was found that the first precondition is the need to create and operate companies to manage the innovation cycle, which are clusters, associations, development agencies, associations and

are market institutions whose organizations function in managing innovations at the early stages of the innovation cycle, combining and combining various enterprises working in the field of technology with industrial enterprises of producers requiring the introduction of these technologies, as well as with investment companies and service structures that ensure the implementation or maintenance of certain processes in the organization of innovation activities. It is determined that the second precondition is the activation of the activities of research centers, business incubators, universities, laboratories, innovation centers, design bureaus of individual companies that directly generate innovations and create startups. It was found that the third precondition is the formation of incubation and acceleration zones for innovators, providing movement from innovative idea to prototype. Such zones are incubators and accelerators, functioning with the support of the respective funds, donor organizations. It is justified that the fourth precondition is the creation of a zone of experience and testing, which will ensure the possibility of testing technologies, their approbation for viability. It is determined that in order to innovatively ensure the introduction of technologies of industry 4.0. in the domestic industry it is necessary to develop infrastructure, since Ukraine does not actually developed techno-parks centers of expertise, laboratories, all this requires directing capital investments and state investment and innovation support, as well as the need to ensure integration and establish links between different participants of the process from creation to industrial introduction of innovations. It is justified that in this way the country can form a national "industrial ecosystem" industry 4.0. on the basis of which it is possible to modernize the restoration of domestic industry.

**Key words:** modernization; industry; investment and innovation support; digital technologies; automation; informatization; fourth Industrial Revolution; Industry 4.0.

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

**Постановка проблеми.** В сучасному інформаційному світі техніко-технологічні зміни відбуваються із вражаючою швидкістю і стосуються всіх сфер соціального, економічного життя суспільства, розвитку економіки, функціонування сучасних ринків. Україна, як частина світової спільноти, розвиває національну економіку та інтегрується у світові економічні ринки і не може бути відокремленою від загальносвітових процесів, що радикально змінюють економіку та суспільство. Сьогодні, світова спільнота стоїть на порозі Четвертої промислової революції, точніше сказати такі країни як Німеччина, США, перебувають в стані початку її здійснення а потужні нові технічні, технологічні інновації, процеси модернізації існуючої та розбудови нової промисловості поступово охоплюють всі нові сфери її функціонування. Україна не може перебувати осторонь цих процесів, бо від цього залежить рівень її інтеграції і ефективність функціонування й розвитку економічної системи країни загалом та національної промисловості зокрема.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Теоретичні концептуальні засади впровадження модернізації промисловості на засадах Індустрії 4.0. в Україні та проблематику інноваційного, інвестиційного забезпечення цих процесів досліджували у своїх працях провідні

вітчизняні та зарубіжні науковці: В. Геєць, Р. Гордон, В. Кравців, М. Коденська, Е. Котов, Н. Лапин, С. Мочерний, С. Маркова, С. Онишко, А. Тойнби, С. Хантингтон, П. Штомпка, С. Шумська, І. Шовкун, А. Череп, Н. Чухрай, Ю. Яковець та інші. Науковцями ґрунтовно досліджено механізми та процеси фінансування інноваційного розвитку, а також світових досвід та перспективи впровадження нових технологій в оновленні, модернізації промисловості країни.

Аналіз наукових досліджень та публікацій дав можливість дослідити існуючі концептуальні та методичні засади формування та впровадження модернізації промисловості, здійснення інноваційної та інвестиційної діяльності спрямованої на забезпечення таких змін а також основні сучасні концепти поняття Індустрії 4.0. проте в існуючих наукових працях не висвітленими залишаються практичні аспекти впровадження модернізації промисловості на засадах Індустрії 4.0. в Україні, як і саме поняття, сутність процесів Індустрії 4.0. можливості та перспективи впровадження технологій Індустрії 4.0. в Україні в практичній діяльності вітчизняних підприємств. Також малодослідженою темою на сьогодні залишається сама наявність сучасних технологічних розробок та інноваційних технологій Індустрії 4.0.

здійснених українськими розробниками як і перспективи впровадження цих розробок в діяльності підприємств та модернізації вітчизняної промисловості з застосування сучасних технологій.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є дослідження практичних аспектів, проблем та перспектив впровадження модернізації промисловості на засадах технологій Індустрії 4.0. в Україні а також наявного науково-технологічного та інноваційно-інвестиційного забезпечення практичного впровадження нових технологій.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В умовах сучасного світового економічного розвитку провідним трендом стає «Індустрія 4.0.», характерними ознаками якої є повна автоматизація виробництва та здійснення автоматизованого управління виробничими процесами в режимі реального часу із індивідуалізацією продукції та оптимізацією собівартості її виробництва. При цьому, визначне значення набувають Інтернет технології, що забезпечують комунікації між користувачами та машинами.

Системний перехід вітчизняної промисловості на впровадження нових інноваційних технологій потребуватиме системної та масштабної модернізації вітчизняної промисловості, що забезпечить не лише оновлення технологій та обладнання але й зміну, удосконалення технологій управління підприємствами та процесами. Водночас, модернізація промисловості з застосуванням нових сучасних технологій потребуватиме розробки та впровадження інновацій та розробки та реалізації інноваційно-інвестиційних проектів, що забезпечить поетапне здійснення та фінансування таких змін.

Досліджуючи сутність модернізації англійський науковець А. Тойнбі визначив, модернізацію як невід'ємний компонент системи, що прагне нового розвитку та спрямований на розвиток [1]. Розвиваючи окреслену парадигму Б. Гаврилишин та С. Мочерний зазначили,

що модернізація безпосередньо пов'язана із процесами трансформації, перетворення економічних систем, яке супроводжується зникненням певних елементів, властивостей і характеристик та виникненням інших і внаслідок чого здійснюється перетворення економічних систем [2].

За дослідженням С. Онишко процес модернізації значною мірою генетично продовжує попередні процеси розвитку і водночас, з'єднується із ними [3].

З точки зору пливу на суспільний розвиток науковці зазначають глобально цивілізаційну орієнтацію модернізаційної теорії розглядаючи її як розвиток [4].

В. Кравців визначає, що модернізація промислових підприємств в сучасних наукових теоріях розглядається як інноваційна діяльність спрямована на удосконалення, оновлення виробничих потужностей та технологій виробництва, зростання якості та поліпшення конкурентоспроможності продукції [5].

С. Хантінгтон досліджує модернізацію як прояв еволюції в традиційних економічних системах [6].

Так за дослідженням П. Штомпка модернізацією є певні прогресивні зміни та поліпшення, що можуть бути окреслені та оцінені [7].

У дослідженнях методологічних підходів щодо модернізації Н. Лапіна, модернізація розуміється як еволюційний процес, який є сукупністю економічних, суспільних, технічних, політичних процесів розвитку суспільства [8].

У дослідженнях В. Ляшенко, Є. Котова визначено різні стадії модернізації [9].

У працях В. Геєця провідною ідеєю є те, що для стабільного функціонування та розвитку соціально-економічних систем базовою умовою є наявність довіри [10].

Таким чином, досліджено сутність модернізації промисловості та визначено, що провідним завданням держави її інституційного забезпечення із впровадження процесів модернізації є укріплення довіри, побудова суспільного співробітництва, що забезпечуватиме суспільний розвиток. Так, модернізація

промисловості країни полягає у відновленні техніко-технологічного, виробничого потенціалу вітчизняної промисловості та забезпечення її подальшого ефективного зростання на основі впровадження сучасних технологій інтелектуалізації, індивідуалізації, цифровізації виробництва в аспектах впровадження цих технологій в промисловості на засадах «розумного виробництва» «Індустрії 4.0.» в Україні.

Головною метою модернізації промисловості є технологічне та цифрове оновлення техніко-технологічних потужностей процесів та організації праці традиційних галузей вітчизняного виробництва та розбудова нових високотехнологічних галузей із розробкою та впровадженням нових інноваційних технологій Індустрії 4.0 та Четвертої промислової революції.

Основою модернізації промисловості є впровадження революційних технологій Індустрії 4.0. «розумного виробництва» із масовим використанням цифрових технологій в автоматизації процесів виробництва та реалізації продукції, створення кіберфізичного простору, розбудови та використання промислового Інтернету. Відтак, застосування цифрових технологій та використання інтелектуального ресурсу є основою модернізації та розбудови високотехнологічних виробництв, що дозволить вітчизняній економіці інтегруватися та взаємодіяти в світовому економічному просторі в умовах впровадження технологій Четвертої промислової революції. Основними цілями модернізації промисловості є: техніко-технологічне оновлення виробничих потужностей національної промисловості на основі інноваційних, цифрових технологій; інноваційний розвиток розробка та створення нових технологій необхідних для впровадження модернізації національної промисловості; інвестиційне забезпечення, залучення інвестицій в процеси модернізації промисловості; створення та розвиток нових високотехнологічних виробництв та

галузей; зростання конкурентоспроможності та ефективності вітчизняної промисловості; розвиток малого та середнього бізнесу в промисловості із активним залученням до процесів розробки та впровадження ІТ технологій, проведення НДДКР та розвитку адитивного виробництва; реалізація людського інтелектуального потенціалу та ефективного використання кадрових ресурсів зі зростанням їх якості та соціально-економічного рівня.

Техніко технологічна модернізація промисловості та впровадження масштабних змін потручатимуть значних обсягів інноваційного та інвестиційного забезпечення.

За узагальненим визначенням А. Череп та С. Маркової інноваційно-інвестиційна діяльність трактується як економічна та соціально-правова категорія яка визначає комплекс заходів спрямованих на практичну реалізацію, використання інтелектуальної праці результатом якої є нове вирішення завдань або удосконалення, створення нових властивостей товару чи процесу із залученням інвестиційних ресурсів, що дозволить отримати економічний ефект а також соціальний та інші ефекти [11]. Відтак, інноваційно-інвестиційна діяльність визначаються як невід'ємно пов'язані економічні категорії, відбувається деяке ототожнення інноваційної діяльності із інтелектуальною працею, інтелектуальними ресурсами та зазначається необхідність залучення інвестицій як другого необхідного ресурсу на етапах впровадження та комерціалізації інновацій.

М. Коденською [12] визначається необхідність формування елементів та механізмів інвестиційного забезпечення а також акцентується увага на значенні інвестиційного забезпечення як рушійної сили розвитку промислового виробництва та продуктивних сил суспільства.

Досліджуючи проблеми та рішення інвестиційного забезпечення інноваційного оновлення промисловості Л. Дейнеко, Н. Шелудько, Я. Яненкова

зазначили, що необхідна в економіці трансформація промисловості на інноваційній основі повинна бути забезпечена припливом інвестицій, і відповідно щоб забезпечити інвестиційну активність потрібно виявити ключові проблеми які гальмують інвестиційний процес та запропонувати підходи до розв'язання цих проблем [13]. Такими проблемами науковцями зазначено: невідповідність витрат на науку та інновації реальним потребам технологічного руху; необхідність змін структури інвестицій та приведення їх у відповідність до потреб технологічної модернізації виробництва, промисловості; високу імпортозалежність економіки та необхідність розбудови національного виробництва в традиційних та нових галузях промисловості.

На необхідності забезпечення державою інноваційної діяльності наголошувалося у дослідженнях І. Луніна, О. Білоусова, О. Булана а саме необхідності забезпечення достатнього фінансування проведення фундаментальних, прикладних досліджень; розширення практики змішаного фінансування прикладних досліджень за участю держави та бізнесу за обсягом необхідним для впровадження інноваційних проектів [14].

Зокрема йдеться про необхідність державного забезпечення інноваційної діяльності та етапах створення самого наукового знання - новації та фінансування проведення фундаментальних та прикладних наукових досліджень та НДДКР за стратегічними для країни напрямками, що спроможні вивести промисловість на новий рівень техніко-технологічного розвитку.

Як основа зміни структури інвестиційного забезпечення в дослідженнях С. Шумської пропонується зміна парадигми монетарної політики та перехід від застосування підходу інфляційного таргетування до монетарного стимулювання та мотивування економічної активності [15]. Це значною мірою активувало б промисловий та економічний розвиток та забезпечило розбудову

економіки країни. Власне, необхідною умовою довгострокових інвестицій є доступ до джерел фінансування та наявність фінансових ресурсів а можливість інвестиційного фінансування за масштабними довгостроковими інноваційними проектами залежить від здатності фінансової системи акумулювати та трансформувати фінансові ресурси у інвестиції та спрямовувати їх за пріоритетними та найбільш ефективними напрямками інноваційної розбудови та модернізації промисловості.

На необхідності впровадження політики локалізації спрямованої на зростання обсягів використання сировини та матеріалів промислового призначення національного виробництва наголошується в дослідженнях І. Шовкун [16]. При цьому, автор зазначає, що найбільш ефективною формою сприяння локалізації може бути державне субсидювання розробок та досліджень з високим рівнем готовності до подальшого промислового впровадження.

За дослідженнями експертів в сфері провідних промислових інновацій [17] основними технологіями, що забезпечуватимуть революційні зміни в технологіях Індустрії 4.0. фахівці визначають чотири провідні технології.

Перша технологія - Інтернет-речей (Internet of Things, IoT) в якій Інтернет використовуватиметься для обміну інформацією між машинами, пристроями із застосуванням датчиків автоматизованого обміну даними. За цими технологіями розбудовуватиметься промисловий Інтернет-речей, (Industrial Internet of Things, IIoT) що забезпечуватиме створення автоматизованих виробництв із оснащенням їх відповідними датчиками, виконуючими механізмами та контролерами із максимальною автоматизацією процесів.

Друга технологія «Цифрові екосистеми» - цілісні системи які об'єднують фізичні об'єкти, програмні системи та керуючих контролерів в яких фізичні та інформаційні ресурси пов'язані із Інтернет технологіями.

Третя технологія «Аналітика великих даних» (Data Driver Decision) пов'язана із обробкою великих масивів інформації, що накопичують в процесі оцифрування фізичного світу. Для ефективного оброблення таких даних використовуються «хмарні обчислення» та «технології штучного інтелекту».

Четвертою провідною технологією є складні інформаційні системи «цифрові платформи» для управління бізнес-процесами та інтеграції Інтернету речей.

Іншими інноваційними напрямками Четвертої промислової революції є 3D друк для друку обладнання, унікальних елементів; технології блокчейн (тобто технології розподіленого реєстру) на основі яких відбулося створення та впровадження крипто валюти; роботизація; використання віртуальної та доповненої реальності та інші технології.

Фахівці акцентують увагу на трьох основних характеристиках Четвертої промислової революції та її впровадження у промисловості [17]: повній горизонтальній та вертикальній інтеграції промислових підприємств; випуску більшої кількості продуктів та послуг; та переходу на нові бізнес-моделі.

За прогнозами Всесвітнього Економічного Форуму переважна більшість технологій Четвертої промислової революції буде впроваджено вже до 2027р. Проте, це потребує значних інвестицій. Так, для реалізації першої програми «Індустрії 4.0.» урядом Німеччини було асигновано 200млн. євро. та 300 млн. бізнес-інвестицій. Загальний обсяг європейських інвестицій за цією програмою сягає 140 млрд. євро. на рік, а очікуваний потенційний прибуток від її впровадження в економіці Німеччини може досягти 1,25трлн. доларів.

Важливого значення в активуванні цих процесів має інституційне забезпечення. Так, зокрема у Японії почав діяти Національний інститут просування цифрової економіки цифрового суспільства (Japan Institute for Promotion of Digital Economy and Community, JIPDEC), що займається напрямками впровадження

нових технологій Четвертої промислової революції. У США у 2014р. створено Консорціум промислового Інтернету (Industrial Internet Consortium TM, IIC) в який ввійшло більше 250 компаній із 30 країн світу та такі провідні американські компанії як AT&T, Cisco, GE, IBM, Intel. За прогнозом компанії McKinsey до 2025р. очікуваний сукупний економічний ефект від впровадження промислового Інтернету щорічно становитиме 11 трлн. дол.

В Україні здійснюють перші кроки підготовки до функціонування в умовах нових революційних змін. Асоціацією підприємств промислової автоматизації України АППА у липні 2016р. було створено рух «Індустрія 4.0. в Україні» та розроблено принципи Хартії «Індустрія 4.0.», що визначили засади цього руху. За цією Хартією технології 4.0. є головним фактором зростання, а Україна позиціонується як високотехнологічна держава з високим рівнем людського капіталу. Рух намагається вести просвітницьку інформаційну роботу в цьому напрямку та поєднати підприємства пов'язані із автоматизацією виробництва. Сьогодні Рух «Індустрія 4.0.» є загальною платформою промислових хай тек секторів, до якої приєдналося більше 100 вітчизняних компаній та організацій в різних сферах: промислових компаній, університетів, інноваційних компаній, ІТ технологій в т.д.

Як зазначають експерти, основними тенденціями розвитку ринку сучасних технологій та технологій Індустрії 4.0. в Україні є значна присутність на ринку компаній інтеграторів та інжинірингових компаній, що впроваджують на промислових підприємствах технології та розробки провідних світових компаній вендорів, компаній що представляють та поширюють провідні технології у світі. Другою тенденцією є зростання кількості компаній розробників програмного забезпечення, переважна частина яких працює на ІТ – аутсорсингу та зорієнтована на виконання замовлення для світових компаній за межами України. Третьою тенденцією є значне зменшення

кількості машинобудівних підприємств OEM, що за останні п'ять років зменшилися на 200% у всіх напрямках: авіа будування, машинобудування, суднобудування, виробництво машин обладнання, внаслідок значного зниження конкурентоспроможності вітчизняних компаній. Зазначене свідчить, про складний стан розвитку вітчизняних інноваційних компаній які при значному падінні внутрішнього ринку вимушені інтегруватися в умови, що склалися на зовнішніх ринках, і внаслідок цього втрачають науково-технологічний потенціал інноваторів та провідні інтелектуальні кадрові ресурси.

**Висновки.** Досліджуючи вітчизняні компанії, що працюють в сфері створення високих технологій Індустрії 4.0. слід зазначити основні передумови для розвитку та активного впровадження національної платформи Індустрії 4.0. для промисловості. Першою передумовою є необхідність в створенні та функціонуванні компаній управління інноваційним циклом. Вони являють собою кластери, асоціації, агентства з розвитку, об'єднання та є ринковими інститутами, організаціями функція яких полягає у управлінні інноваціями на ранніх етапах інноваційного циклу, об'єднання та поєднання різних підприємств, що працюють в сфері технологій із промисловими підприємствами товаровиробниками, що потребують впровадження цих технологій, а також із інвестиційними компаніями та сервісними структурами, що забезпечують реалізацію чи супровід тих чи інших процесів в організації інноваційної діяльності.

Наступною передумовою є необхідність активування діяльності наукових центрів, бізнес-інкубаторів, університетів, лабораторій, інноваційних центрів, конструкторських бюро окремих компаній, що безпосередньо генерують інновації та створюють стартапи.

Третьою передумовою є необхідність створення зон інкубації та акселерації для інноваторів, що забезпечують рух від інноваційної ідеї до прототипу. Такими

зонами є інкубатори та акселератори, що функціонують за підтримки відповідних фондів, донорських організацій, тощо.

Четвертою передумовою є необхідність створення зони досвіду та тестування, що забезпечуватиме можливість проведення випробувань технологій, їх апробацію на життєздатність, оскільки на відміну від платформ розрахованих на кінцевих споживачів B2C, цифрові продукти промислового призначення потребують перевірки, тестування, апробації для їх промислового впровадження, це пов'язано із значними витратами та іще більшими ризиками що можуть виникнути із впровадженням недостатньо опрацьованого продукту чи технології та можливими збитками в результаті їх невідповідності чи незрілості.

Відповідно, для інноваційного забезпечення впровадження технологій Індустрії 4.0. в вітчизняній промисловості необхідними є розвиток інфраструктури, оскільки в Україні фактично не розвинені техно-парки центри експертизи, лабораторії, все це потребує спрямування капітальних інвестицій та державного інвестиційно-інноваційного забезпечення. Наступним фактором є недостатня якість продуктів техніко-технологічної діяльності вітчизняних інститутів та наукових установ при значній їх загальній кількості.

Вагомим фактором є необхідність забезпечення інтеграції та встановлення зв'язків між різними учасниками процесу від створення до промислового впровадження інновацій.

Це зв'язки між інститутами, університетами лабораторіями та ринковими інтеграторами інновацій, що безпосередньо здійснюють їх промислове впровадження та зв'язки між компаніями інтеграторами та самими промисловими підприємства, а також всіма іншими учасниками інноваційного процесу: Фондами, фінансовими компаніями, центрами експертизи та іншими структурами-учасниками. Всі ці зв'язки створюються та розбудовуються завдяки реалізації державної політики та державного регулювання в цій сфері,



спрямованого на стимулювання встановлення та розвитку такої інтеграції. Проте, наявність та розвиненість цієї системи інтеграції і визначає якими інноваціями та технологіями будуть користуватися компанії інтегратори, вітчизняними чи технологіями іноземних компаній вендорів, що безпосередньо створюють інновації. Таким чином, в країні може сформується національна «промислова екосистема» Індустрії 4.0. на засадах та з застосуванням технологій якої можливо здійснення модернізації, відновлення вітчизняної промисловості.

#### Література:

1. Тойнби А. Дж. *Постыжение истории*. Москва: Рольф, 2001. 640 с.
2. Мочерний С. В. Економічна енциклопедія. Київ: Акад. нар. госп-ва, 2002. 952 с.
3. Онишко С. В. Фінансове забезпечення інноваційного розвитку: монографія. Ірпінь: Національна академія ДПС України, 2004. 434 с.
4. Гордон Р. Закончен ли экономический рост? Шесть препятствий для инновационного роста (на примере США). *Вопросы экономики*. 2013. № 4. С. 49-67
5. Кравців В. С. Карпатський регіон: актуальні проблеми та перспективи розвитку. Львів: НАН України Інститут регіональних досліджень, 2013. Т. 3. 292 с.
6. Хантингтон С. Третья волна. Демократизация в конце XX века. Москва: РОССПЕН, 2003. 280 с.
7. Штомпка П. Социология социальных изменений. Москва: Аспект Пресс, 1996. 416 с.
8. Лапин Н. И. Обзорный доклад о модернизации в мире и Китае. Москва: Весь Мир, 2011. 256 с.
9. Котов Е. В. Оценка процессов модернизации Украины и её экономических районов. *Вісник економічної науки України*. 2013. №1. С. 55-69
10. Геєць В. Ліберально-демократичні засади: курс на модернізацію України. *Економіка України*. 2010. № 3. С. 4-20
11. Череп А. В. Теоретичні аспекти формування інноваційно-інвестиційної діяльності. *Інноваційна економіка*. 2010. №17. С. 154-158
12. Коденька М. Ю. Мотиваційні чинники інвестиційного забезпечення розвитку аграрно-промислового виробництва. *Вісник Академії праці і соціальних відносин Федерації профспілок України*. 2013. №2. С. 62-66
13. Дейнеко Л. В. Розвиток промисловості для забезпечення зростання та оновлення української економіки: науково-аналітична доповідь. Київ : Інститут економіки та прогнозування НАН України, 2018. 158 с.

14. Луніна І. О. Бюджетно-податкове стимулювання інноваційної діяльності в країні. *Економіка прогнозування*. 2016. № 1. С. 41-56
15. Шумська С. С. Монетарна політика та відновлення економічного зростання в Україні. *Економіка та прогнозування*. 2015. № 3. С. 20-41
16. Шовкун І. А. Локалізація виробництва – світова практика та висновки для України . *Економіка і прогнозування*. 2017. № 2. С. 31-56
17. Індустрія 4.0 в Україні. Аналітичний огляд інноваторів та стану інновацій України в сфері Індустрії 4.0. Київ : АППАУ, 2019. 76 с.

#### References:

1. Tojnby, A. Dzh. (2001.), *Postyzenye ystoryy* [A study of history], Moscow, Russia.
2. Mochernyj, S.V. (2002), *Ekonomichna entsyklopediia* [Economic encyclopedia], Akad. nar. hosp-va, Kyiv, Ukraine.
3. Onyshko, S.V. (2004), *Finansove zabezpechennia innovatsijnoho rozvytku* [Financing innovative development], Natsional'na akademiia DPS Ukrainy, Irpin', Ukraine.
4. Hordon, R. (2013) "Whether economic growth is finished? Six barriers to innovation for growth (on the example of the United States)", *Voprosy ekonomyky*, №4, pp. 49-67.
5. Kravtsiv, V.S. (2013), *Karpats'kyj rehion: aktual'ni problemy ta perspektyvy rozvytku*. [Carpathian region: actual problems and perspectives of development], NAN Ukrainy Instytut rehional'nykh doslidzhen, L'viv, Ukraine, 292 p.
6. Khantynhton, S. (2003) *Tret'ia volna. Demokratyzatsiia v kontse KhKh veka* [The third wave. Democratization in the late twentieth century], ROSSPYeN, Moscow, 280 p.
7. Shtompka, P. (1996), *Sotsyolohiia sotsyal'nykh yzmenenyj*. [Sociology of social change], Aspekt Press, Moscow, Russia.
8. Lapyn, N.Y. (2011), *Obzornyj doklad o modernizatsii v myre y Kytae* [Overview report on the modernization of China and in the world], Ves' Myr, Moscow, Russian, 256 p.
9. Kotov, E.V. (2013), "Evaluate processes the modernization of Ukraine and its economic regions", *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, №1, pp. 55-69.
10. Heiets', V. (2010), "Liberal-democratic principles: the course on modernization of Ukraine", *Ekonomika Ukrainy*, №3, pp. 4-20.
11. Cherep, A.V. (2010), "Theoretical aspects of formation of innovative-investment activity", *Innovatsijna ekonomika*, №17, pp. 154-158.
12. Koden'ka, M.Yu. (2013), "Motivational factors of investment ensure development of agro-industrial production", *Visnyk Akademii pratsi i sotsial'nykh vidnosyn Federatsii profspilok Ukrainy*, № 2, pp. 62-66.
13. Dejneko, L.V. (2008), "The development of the industry to ensure the growth and renewal of the Ukrainian economy: scientific-analytical report", *Instytut ekonomky ta prohnozuvannia NAN Ukrainy*, Kyiv, Ukraine, 158 p.

14. Lunina, I.O. (2016), “Budget-tax stimulation of innovation activity in the country”, *Ekonomika prohnozuvannia*, №1, pp 41-56.

15. Shums'ka, S.S. (2015), “Monetary policy and the recovery of economic growth in Ukraine”, *Ekonomika ta prohnozuvannia*, №3, pp. 20-41.

16. Shovkun, I.A. (2017), “Localization of production – world practice and implications for Ukraine”, *Ekonomika i prohnozuvannia*, № 2, pp. 31-56.

17. Industriia 4.0. v Ukraini (2019), *Analichnyi ohliad innovatoriv ta stanu innovatsii Ukraini v sferi*

*Industrii 4.0.* [Analytical review of innovators and innovations in Ukraine in the field of Industry 4.0]. APPAU, Kyiv, Ukraine, 76 p.

**Стаття надійшла до редакції 17.12.2020 р.**

УДК 378.147

DOI: 10.31732/2663-2209-2020-60-219-225

## ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ДІЯЛЬНІСТЬ ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ

**Шаповал 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>

## FEATURES OF INTRODUCTION OF INNOVATIVE TECHNOLOGIES IN ACTIVITY OF HIGHER EDUCATIONAL INSTITUTIONS

**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 впровадження інноваційних технологій в діяльність вищих навчальних закладів. В ході дослідження наголошено на важливості інноваційних технологій саме для освітньої сфери, з огляду на її специфіку та роль у суспільних відносинах. Здійснено аналіз понять «інновація» «інноваційний продукт». З'ясовано, що інновації являють собою кінцевий результат інноваційної діяльності, що проявляється у вигляді цілком нового чи удосконаленого вже існуючого продукту або технологічного процесу, який було наділено якісними перевагами при використанні та проектуванні, виробництві, збуті. При цьому, інновація повинна використовуватися у практичній діяльності та мати суспільну перевагу. Визначено ознаки, невідповідність яким може нівелювати інновацію: своєчасність, прийнятність застосування, ситуативність. Констатовано, що декларовані в чинному законодавстві та численних програмах, концепціях, стратегіях розвитку вітчизняної системи освіти інновації, переважно, лишаються нереалізованими. Акцентовано увагу на актуальності дистанційного формату навчання, що може включати в себе як тестові перевірки рівня знань, так і консультування, ознайомлення з літературою, проведення досліджень тощо. Особливої гостроти такий формат набуває з огляду на заходи щодо протидії поширенню COVID-19. Окрему увагу присвячено перспективним проектам застосування віртуальної та доповненої реальності (Virtual Reality – VR, Augmented Reality – AR). Виокремлено незаперечні переваги застосування таких технологій, зокрема: наочність, зосередженість, інформативність, максимальне залучення, безпека, індивідуальний підхід, результативність. Водночас, наголошено на тому, що VR та AR мають і окремі недоліки та несуть у собі потенційні загрози. Всі переваги і недоліки повинні бути враховані у процесі планування заходів стосовно впровадження таких інновацій у діяльність вітчизняних вищих навчальних закладів.

**Ключові слова:** інформація; інновація; інноваційна технологія; вища освіта; вищий навчальний заклад; освітній процес; дистанційне навчання; віртуальна реальність; доповнена реальність.

Формули: 0; рис.: 0; табл.: 0, бібл.: 16.

**Annotation.** The article is devoted to the peculiarities of the introduction of innovative technologies in the activities of higher educational institutions. The study emphasizes the importance of innovative technologies for the educational sphere, given its specifics and role in social sphere. It was analysed of the concepts of «innovation» and «innovative product». It was found that innovation is the end of result of innovation, which manifests itself in the form of a completely new or improved existing product or technological process, which was endowed with qualitative advantages in the use and design, production, marketing. At the same time, innovation must be used in practice and have a public advantage. The signs, non-compliance with which can level the innovation are identified: timeliness, acceptability, situationality. It is stated that the innovations declared in the current legislation and numerous programs, concepts, strategies for the development of the domestic education system, mostly remain unrealized. Emphasis is placed on the relevance of distance learning format, which may include both tests of knowledge and counseling, reading the literature, conducting research and more. This format is especially acute in view of measures to combat the spread of COVID-19. Particular attention is paid to promising projects for the use of virtual and augmented reality (Virtual Reality – VR, Augmented Reality – AR). The indisputable advantages of the use of such technologies are singled out, in particular: clarity, concentration, informativeness, maximum involvement, safety, individual approach, efficiency. At the same time, it is emphasized that VR and AR have some shortcomings and pose potential threats. All the advantages

*and disadvantages should be taken into account in the process of planning activities for the implementation of such innovations in the activities of domestic higher education institutions.*

**Key words:** *information; innovation; innovative technology; higher education; higher educational institution; educational process; distance learning; virtual reality; augmented reality.*

*Formulas: 0; fig.: 0; tabl.: 0; bibl.: 16.*

**Постановка проблеми.** Формування в Україні постіндустріального суспільства, заснованого на широкому впровадженні інформаційних технологій, вимагає широкого впровадження інноваційних підходів та методів управління. При цьому, особливої уваги заслуговують інновації у сфері освіти. Їх активне застосування несе динамічні зміни всім сферам суспільної діяльності, створюючи мультиплікативний ефект для економіки, культури, суспільних відносин.

Ключовою, сутнісною ознакою інновації вважається її здатність впливати на загальний рівень професійної діяльності фахівця, адже освоєння нової техніки чи технології вимагає неперервного розвитку, зростання над собою, що почасти може призводити до появи нової якості, у тому числі – не передбаченої інновацією. Тому особливо гостро ця специфіка проявляється у сфері освіти, оскільки така інноваційна діяльність відображається на великій кількості майбутніх фахівців, які вже за кілька років почнуть активну професійну діяльність із застосуванням освоєних знань і технологій.

Саме це й обумовлює вкрай високу актуальність дослідження особливостей впровадження інноваційних технологій в діяльність вищих навчальних закладів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика розвитку освітніх послуг та впровадження інноваційної діяльності є предметом наукового інтересу багатьох учених. Серед вітчизняних напрацювань слід виділили праці таких дослідників як З. П. Бараник [1], І. М. Грищенко [2], Л. А. Злупко [3], А. М. Колот [4], Л. С. Лісогор [5], Г. В. Назарова [6], О. О. Саєнко [7], М. В. Семикіна [8], Р. Г. Щокін [9] та інші. Проте, незважаючи на значні напрацювання науковців за даною темою, розвиток інноваційних процесів у сфері

вищої освіти залишається відкритим для подальших досліджень.

**Формулювання цілей статті.** Метою дослідження є аналіз особливостей впровадження інноваційних технологій в діяльність сучасних вищих навчальних закладів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Аналіз досвіду країн лідерів економічного зростання дає підстави стверджувати, що перехід на шлях інноваційного розвитку, тим більше в руслі концепції інноваційного випередження, потребує наявності певного рівня інноваційної культури: на загальнонаціональному рівні, а також на рівні окремих організацій. Інноваційна культура у цьому контексті розглядається як механізм соціокультурного регулювання інноваційної поведінки людини [10].

Зокрема, варто враховувати, що впровадження інноваційних технологій у будь-якій сфері господарської діяльності, пов'язане з рядом труднощів, як організаційного, так і фінансового, соціального, безпекового характеру. Певно, це є однією з ключових причин того, що незважаючи на деклароване орієнтування численних реформ на впровадження інновацій в Україні, на практиці ми можемо спостерігати тільки зміну ситуації в освітній сфері, яка обумовлена радше демографічними, соціальними, економічними й зрідка – політичними процесами, але жодним чином не цілеспрямованою інноваційною діяльністю.

Відповідно до Закону України «Про інноваційну діяльність», під інноваціями слід розуміти «новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що

істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери» [11]. Отже, інновації являють собою кінцевий результат інноваційної діяльності, що проявляється у вигляді цілком нового чи удосконаленого вже існуючого продукту або технологічного процесу, який було наділено якісними перевагами при використанні та проектуванні, виробництві, збуті. При цьому, інновація повинна використовуватися у практичній діяльності та мати суспільну перевагу.

На необхідність наявності переваги, як ознаки інновації, вказує і визначення інноваційного продукту, наведене в рамках ст. 14 згаданого Закону. Зокрема, під інноваційним продуктом запропоновано розуміти продукт, який вироблено (буде вироблено) вперше, або якщо не вперше, то порівняно з іншим аналогічним продуктом, представленим на ринку, він є конкурентоздатним і має суттєво вищі техніко-економічні показники [11].

Тобто законотворець чітко окреслює першість та конкурентоздатність у якості ключових ознак інноваційності. І якщо у випадку з першістю трактування є очевидним, то конкурентоздатність продукту є величиною доволі відносною та залежною від зовнішніх обставин. В цьому контексті і надалі в нагоді стане метод моделювання.

Першою з ознак конкурентоздатності виступає своєчасність. Своєчасність впровадження інновації є вкрай важливою, оскільки інноваційна діяльність тісно пов'язана з науково-технічним прогресом та технічною інфраструктурою.

В якості гарного прикладу можна навести тренд формування комп'ютерних класів у сучасних навчальних закладах. Сьогодні нікого не здивуєш таким класом, де кожен учень має окремий персональний комп'ютер великої потужності. Однак, очевидно, що спроба створити такий клас у 1970 році була приречена на невдачу, з огляду на масові та габаритні параметри тогочасних ЕОМ.

Іншим прикладом є прагнення до впровадження відеоапаратури, здатної використовувати відеокасети формату

VHS, яку передбачалося використовувати в якості мультимедійного технічного забезпечення освітнього процесу в школах, а також навчальних закладах II-III та III-IV рівнів акредитації в 90-х роках XX століття. На той момент більшість таких освітніх установ були забезпечені кінопроекційними апаратами, пристосованими для демонстрації навчальних фільмів з кіноплівки. Однак, з огляду на моральну застарілість такого обладнання та наявність навчальних фільмів виключно радянського виробництва, застосування цієї техніки було припинено, на користь застосування відеоапаратури, здатної використовувати відеокасети формату VHS. Цей захід анонсувався як інновація в системі освіти. Проте, з огляду на відсутність фінансування, більшість шкіл та значна кількість ВНЗ протягом років не мала змоги придбати обладнання для демонстрації фільмів. В результаті, ціле покоління школярів і 2-3 покоління студентів не бачили навчальних фільмів, натомість користуючись виключно підручниками і конспектами.

Ще однією ознакою, що впливає на конкурентоздатність інновації виступає прийнятність застосування в заданих природних умовах.

Прикладом можуть бути кліматичні особливості. Саме ця ознака доволі часто зводить нанівець старання реформаторів впроваджувати в Україні досвід деяких країн, чіс географічне розташування та обумовлені ним кліматичні дані категорично відрізняються від українських. Так, наприклад, для України не надто корисним буде досвід Таїланду або Сінгапуру стосовно проектування приміщень для ВНЗ. Так само, не надто корисним буде і досвід штату Аляска (США). В даному випадку вартість будівництва чи проведення ремонтних робіт може виявитися вкрай високою, при цьому не забезпечуючи характеристики приміщення, що відповідають кліматичній зоні України.

Наступною ознакою конкурентоздатності буде ситуативність.

Для кращого розуміння ситуативності конкурентоздатності, а отже – ситуативності віднесення тієї чи іншої технології до категорії інноваційної (відповідно до норм вітчизняного законодавства), змодельовано ситуацію, коли навчальний заклад впроваджує технологію навчання, визнану прогресивною, однак з огляду на нововиниклі обставини вона стає неактуальною.

Гарним прикладом може бути впровадження малих соціальних студентських груп вкупі з пропагандою їх живого спілкування у неформальній атмосфері, спільного харчування та відвідування розважальних закладів, що має спонукати до взаємопідтримки у навчанні та мотивації до успішного навчання з метою справити враження на нових друзів/конкурентів. Однак, у випадку впровадження карантинних заходів, такий метод буде абсолютно недоречним, з огляду на недопустимість умисного скупчення малих груп осіб.

Отож, існує ряд чинників, здатних нівелювати конкурентну перевагу тієї чи іншої технології, що призводить до припинення її сприйняття як інноваційної. З огляду на це, необхідно уважно аналізувати інноваційні технології/заходи до початку їх впровадження.

Суспільна увага, прикута до сучасного інноваційного руху в Україні, побіжно сприяє становленню авторських шкіл інноваційного типу (М. Гузика, О.А. Захаренка, А.І. Сологуба, М. Чумарної та ін.), діяльність яких спрямована на формування якісно нових, альтернативних концепцій і педагогічних систем [12]. Звісно ж, на практиці результативність їх впровадження є не настільки оптимістичною. Але, зважаючи на вищезазначені складнощі застосування інноваційних технологій, варто надати діяльності перелічених ентузіастів інноваційного руху найвищу оцінку.

При цьому, декларовані останніми десятиліттями інновації у вищій школі передбачають: а) створення електронної бази даних про інновації у вищій освіті,

організація науководослідницьких (фундаментальних і прикладних) та навчально-методичних робіт з проблем професійної освіти; б) вивчення, узагальнення та поширення кращого вітчизняного, європейського та світового досвіду в цій сфері; в) організація і проведення конференцій, семінарів і тренінгових курсів з інноваційних методик викладання гуманітарних та природничо-математичних дисциплін для професійного загалу [12].

Найбільш перспективною останнім часом виявилась інформаційно-аналітична система дистанційної освіти. Така інформаційна система являє собою навчальний комплекс, у якому об'єднано переваги практично всіх форм викладання навчального матеріалу – підручника; навчального посібника для самостійного вивчення матеріалу; посібників до практичних занять, довідкової літератури. При цьому, студенти, найчастіше, мають змогу проходити тестування, як на початку роботи з курсом, так і в процесі та по закінченню цієї роботи.

Ще більш цікавими видаються перспективні проекти застосування віртуальної та доповненої реальності. Дослідження свідчать, що обсяг ринку освітнього програмного забезпечення, який у 2018 році сягнув 2,3 млрд. дол. США, вже до 2025 року зросте вдвічі. Це свідчить про активне впровадження і використання програмного забезпечення в усіх сферах освіти. При цьому технології доповненої реальності (Augmented Reality, AR) здатні проектувати цифрову інформацію (зображення, відео, текст, графіку) поза екранами пристроїв та об'єднувати віртуальні об'єкти з реальним середовищем [13].

Застосування віртуального середовища в освітньому процесі має, щонайменше, 5 очевидних переваг:

1. Наочність. Адже у віртуальному просторі без перешкод можна деталізовано розглянути будь-який процес або об'єкт, що значно цікавіше, ніж просто дивитися на картинку у підручнику. Так, зокрема, через додаток «Anatomyo» можна

вивчити будову тіла в найменших подробицях [14], а Operation Apex [15] дозволяє реалістично зануритися у підводний світ.

2. Зосередженість. У віртуальному середовищі людина концентрує увагу на найбільш яскравому образі і не відволікається на зовнішні подразники, що дозволяє сфокусуватися на матеріалі.

3. Інформативність. Адже на відміну від звичних джерел знань, у віртуальній реальності можна отримати інформаційну довідку про будь-який об'єкт миттєво. Тобто, достатньо зосередити увагу на, скажімо, молекулі, щоб отримати вичерпну інформацію щодо цієї речовини, що складно собі уявити з допомогою традиційних методів навчання.

4. Максимальне залучення. Віртуальні технології надають можливість повністю контролювати та змінювати сценарій подій. Тобто студент може не просто спостерігати, але й стати свідком історичних подій, власноруч провести дослід з фізики чи хімії або ж вирішити задачу в ігровій та доступній для розуміння формі. При цьому він може повторити дослід з мінімальною витратою реальних ресурсів.

5. Безпека. За допомогою VR та AR технологій можна провести складну операцію, керувати космічним апаратом, провести дослід з небезпечними хімічними речовинами і при цьому не завдати шкоди ні собі, ні оточенню. Особливо гостро це питання постає в сучасному світі, з огляду на тотальне поширення дистанційної діяльності.

6. Індивідуальний підхід. На відміну від заняття в групах, де викладач змушений присвячувати увагу всім студентам, у VR та AR кожен має змогу працювати з власним темпом, розвиваючись та навчаючись поступово, з комфортною швидкістю.

7. Результативність. Вчені Мерілендського університету провели дослідження, під час якого запропонували двом групам людей запам'ятати розташування певних зображень. Під час експерименту одна з груп використовувала

шоломи віртуальної реальності, друга — звичайні комп'ютери. При цьому група, яка вивчала зображення за допомогою VR-шоломів, показала результат на 10% вищий, ніж учасники іншої групи [16].

Звісно ж, перелічені переваги далеко не є вичерпним списком. Однак, віртуальна реальність має і окремі недоліки та несе в собі потенційні загрози. Діти та підлітки, які займатимуться у такому форматі можуть бути схильними до обмеження спілкування у реальному світі, гірше налагоджувати контакти з однолітками, потребують додаткового фізичного навантаження для підтримання тіла в тонусі, можуть мати наслідки у вигляді порушення зору, осанки тощо. Звісно, практично всі перелічені недоліки піддаються корекції та компенсації. Однак, всі вони повинні бути враховані у процесі планування заходів стосовно впровадження таких інновацій у діяльність вітчизняних ВНЗ.

**Висновки.** Інноваційна діяльність є вимогою сьогодення, а впровадження інновацій у діяльність вищих навчальних закладів – запорукою їх виживання у сучасному світі.

Інновації являють собою кінцевий результат інноваційної діяльності, що проявляється у вигляді цілком нового чи удосконаленого вже існуючого продукту або технологічного процесу, який було наділено якісними перевагами при використанні та проектуванні, виробництві, збуті. При цьому, інновація повинна використовуватися у практичній діяльності та мати суспільну перевагу. На практиці існує ряд чинників, здатних нівелювати конкурентну перевагу тієї чи іншої технології, що призводить до припинення її сприйняття як інноваційної. До таких належать критерії своєчасності, прийнятності застосування, ситуативності. З огляду на це, необхідно уважно аналізувати інноваційні технології/заходи до початку їх впровадження.

Наразі цікавими видаються перспективні проекти застосування віртуальної та доповненої реальності (Virtual Reality – VR, Augmented Reality –

AR). До незаперечних переваг застосування таких технологій належать: наочність, зосередженість, інформативність, максимальне залучення, безпека, індивідуальний підхід, результативність. Однак, VR та AR мають і окремі недоліки та несуть в собі потенційні загрози. Всі переваги і недоліки повинні бути враховані у процесі планування заходів стосовно впровадження таких інновацій у діяльність вітчизняних вищих навчальних закладів.

#### Література:

1. Бараник З. П., Кикош Ю. В. Необхідність взаємодії ринку освітніх послуг та ринку праці в Україні. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2015. № 12. С. 115-120.
2. Грищенко І. М. Економічні умови забезпечення якості освітніх послуг у системі вищої освіти : монографія. Київ: Педагогічна думка, 2012. 87 с.
3. Злупко Л. А. Зайнятість в умовах формування інноваційної економіки України: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.01 «Економічна теорія та історія економічної думки». Львів, 2010. 20 с.
4. Колот А. М. Інноваційна праця та інтелектуальний капітал у системі факторів формування економіки знань. *Україна: аспекти праці*. 2007. № 4. С. 4-9.
5. Лісогор Л. С. Підготовка конкурентоспроможних фахівців системою вищої освіти: проблеми та перспективи. *Вісник Черкаського університету. Серія : Економічні науки*. 2017. № 4(1). С. 48-54.
6. Назарова Г. В. Трансформація соціально-трудових відносин в умовах цифрової економіки. URL: [https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2018/31177/Sz\\_19-2.pdf?sequence=1](https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2018/31177/Sz_19-2.pdf?sequence=1).
7. Саєнко О. О. Дослідження поведінки споживачів на ринку послуг вищої освіти. *Всеукраїнський науково-виробничий журнал «Сталій розвиток економіки»*. 2012. № 2. С. 266–271.
8. Семикіна М. В., Петіна О. М., Гончарова Н. В. Трансформація зайнятості і проблеми реалізації конкурентних переваг молоді на ринку праці. *Інноваційна економіка*. 2015. № 3 (58). С. 165-172.
9. Щокін Р. Г. Державна політика України у галузі освіти в контексті світових інтеграційних процесів: окремі питання. *Наше право*. 2017. № 4. С. 46-52.
10. Iliashenko Sergii, Shipulina Yuliya, Iliashenko Nataliia Innovation culture as the basis for innovative environment of the enterprise. *Zeszyty*

*Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas Zarządzanie*. – 2018. № 2. Pp. 22-33.

11. Про інноваційну діяльність : Закон України від 04.07.2002 р. № 40-IV URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>.
12. Дубасенюк О. А. Інноваційні освітні технології та методики в системі професійно-педагогічної підготовки. *Професійна педагогічна освіта: інноваційні технології та методики: колективна монографія*. 2009. С. 14-47.
13. Віртуальна та доповнена реальність: як нові технології надихають вчитися. URL : <https://osvitoria.media/opinions/virtualna-ta-dopovnena-realnist-yakoyu-mozhe-butyu-suchasna-osvita/>.
14. ANATOMYOU. URL : <https://anatomyou.com/en/>
15. Operation Apex. URL : [https://store.steampowered.com/app/728070/Shark\\_Week\\_Operation\\_Apex/](https://store.steampowered.com/app/728070/Shark_Week_Operation_Apex/).
16. John Biggs. VR helps us remember. June 14, 2018. URL : <https://techcrunch.com/2018/06/14/vr-helps-us-remember/>.

#### References:

1. Baranyk, Z.P. and Kykosh, Yu.V. (2015), “The need for interaction between the market of educational services and the labor market in Ukraine”, *Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy «Kyivskiy politekhnichnyi instytut»*, № 12, pp. 115-120.
2. Hryshchenko, I.M. (2012), *Ekonomichni umovy zabezpechennia yakosti osvitykh posluh u systemi vyshchoi osvity* [Economic conditions for ensuring the quality of educational services in the higher education system], Pedagogichna dumka, Kyiv, Ukraine, 87 p.
3. Zlupko, L.A. (2010), “Employment in the conditions of formation of innovative economy of Ukraine”, Ph.D. Thesis, Economics, Lviv, Ukraine, 20 p.
4. Kolot, A.M. (2007), “Innovative work and intellectual capital in the system of factors forming the knowledge economy”, *Ukraina: aspekty pratsi*, № 4, pp. 4-9.
5. Lisohor, L.S. (2017), “Training of competitive specialists in the higher education system: problems and prospects”, *Visnyk Cherkaskoho universytetu. Seriya : Ekonomichni nauky*, № 4(1), pp. 48-54.
6. Nazarova, H.V. (2018), “Transformation of social and labor relations in the digital economy”, retrieved from : [https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2018/31177/Sz\\_19-2.pdf?sequence=1](https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2018/31177/Sz_19-2.pdf?sequence=1).
7. Saienko, O.O. (2012), “Research of consumer behavior in the market of higher education services”, *Vseukrainskyi naukovo-vyrobnychiy zhurnal «Stalyi rozvytok ekonomiky»*, № 2, pp. 266–271.
8. Semykina, M.V. Petina, O.M. and Honcharova N.V. (2015), “Transformation of employment and problems of realization of competitive advantages of youth in the labor market”, *Innovatsiina ekonomika*, № 3 (58), pp. 165-172.



9. Shchokin, R.H. (2017), “State policy of Ukraine in the field of education in the context of world integration processes: some issues”, *Nashe pravo*, № 4, pp. 46-52.

10. Illiashenko Sergii, Shipulina Yuliya, Illiashenko Nataliia (2018), “Innovation culture as the basis for innovative environment of the enterprise”, *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas Zarządzanie*, № 2, pp. 22-33.

11. The Verkhovna Rada of Ukraine (2002), The Law of Ukraine “About innovative activity”, from 04.07.2002 № 40-IV, retrieved from : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>.

12. Dubaseniuk, O.A. (2009), “Innovative educational technologies and methods in the system of professional and pedagogical training”, *Profesiina pedahohichna osvita: innovatsiini tekhnologii ta metodyky* [Professional pedagogical education: innovative technologies and methods], pp. 14-47.

13. Virtual and augmented reality: how new technologies inspire learning (2020), retrieved from : <https://osvitoria.media/opinions/virtualna-ta-dopovnena-realnist-yakoyu-mozhe-buty-suchasna-osvita/>.

14. ANATOMYOU (2020), retrieved from : <https://anatomyou.com/en/>

15. Operation Apex (2020), retrieved from : [https://store.steampowered.com/app/728070/Shark\\_Week\\_Operation\\_Apex/](https://store.steampowered.com/app/728070/Shark_Week_Operation_Apex/).

16. John Biggs (2018), “VR helps us remember”, retrieved from : <https://techcrunch.com/2018/06/14/vr-helps-us-remember/>.

**Стаття надійшла до редакції 23.11.2020 р.**

## *Розділ 10. Психологія*

УДК 159

DOI: 10.31732/2663-2209-2020-60-226-232

### **ФРУСТРАЦІЯ В МАТЕРИНСТВІ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ ЕМОЦІЙНОГО ВИГОРАННЯ**

*Абаніна Г.В.<sup>1</sup>, Неборачко С.М.<sup>2</sup>*

<sup>1</sup> к.психол.н., доцент кафедри психології, ВНЗ «Університету економіки та права «КРОК», м. Київ, вул. Табірна, 30-32, 03113, Україна, тел.: (097)-436-93-45, e-mail: hannaav@krok.edu.ua,

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4064-724X>

<sup>2</sup> магістрантка кафедри психології, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, вул. Табірна, 30-32, 03113, Україна, тел.: 0677018238, e-mail: tsventik@gmail.com,

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1012-3779>

### **MATERNITY FRUSTRATION AS A FACTOR THAT LEADS TO EMOTIONAL BURNING**

*Abanina H.<sup>1</sup>, Neborachko S.<sup>2</sup>*

<sup>1</sup> Ph.D. (Ppsychology), Associate Professor of psychology department, "KROK" University, Kyiv, st. Tabirna, 30-32, 03113, Ukraine, tel.: (097)-436-93-45, e-mail: hannaav@krok.edu.ua,

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4064-724X>

<sup>2</sup> undergraduate, "KROK" University, Kyiv, st. Tabirna, 30-32, 03113, Ukraine, tel.: (067)-701-82-38, e-mail: tsventik@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1012-3779>

**Анотація.** У цій статті представлені емпіричні результати дослідження проблеми емоційного вигорання матерів. Авторами було визначено основні фактори, які можуть спричинити емоційне вигорання матерів. Також було з'ясовано основні симптоми, що з'являються в житті матерів: втома, емоційний стрес, тривога, розчарування, агресія, почуття провини, думки про самогубство. Існує проблема низького усвідомлення матерями свого емоційного стану як психічного захворювання. Вони помилково сприймали симптоми емоційного вигорання як незворотну зміну їх характеру. Невдоволення собою як матері та розчарування материнством призводять до розчарування. Відсутність впевненості викликає занепокоєння дитини. Нарешті, розчарування та тривога можуть спричинити емоційне вигорання матерів. Існує багато методологій для вимірювання емоційного вигорання, але лише деякі з них підходять для діагностики емоційного вигорання матерів. Основними вимогами є націлювання на основні симптоми емоційного вигорання. У своєму дослідженні ми використовували три діючі методології, анкетування, інтерв'ю та опитування. Емпіричне дослідження показало високу кореляцію між емоційним вигоранням, тривогою та розладом. Це підтверджує нашу припущення, що розчарування, незадоволеність материнством та тривога можуть бути головними причинами емоційного вигорання матерів. Існує багато методів профілактики емоційного вигорання матерів. У своєму дослідженні ми запропонували такі профілактичні заходи: техніки саморегуляції, музика для релаксації, глибокі дихальні вправи, тренування різних органів чуття, масаж, медитація, арт-терапія тощо. матері. Це було проведено для експериментальної групи матерів. Наприкінці програми матері ще раз пройшли тестування. Результати остаточного тесту показують позитивні зміни у багатьох показаннях. Матері, які брали участь у нашому дослідженні, знизили рівень фрустрації, тривоги та емоційного вигорання.

**Ключові слова:** агресія; емоційне вигорання; материнство; психологічна профілактика; тривожність; фрустрація.

Формули: 0; рис.: 0; табл.: 3, бібл.: 9.

**Annotation.** This article presents the empirical research results of the problem of mothers' emotional burnout. We have identified the main factors that may cause mothers' emotional burnout. Also, we have found out the main symptoms that emerge in mothers' life: fatigue, emotional stress, anxiety, frustration, aggression, guilt, suicidal thoughts. There is a problem of low mothers' awareness of their emotional state as a mental illness. They mistakenly perceived symptoms of emotional burnout as an irreversible change in their character. Self-dissatisfaction as mother and disappointment with maternity lead to frustration. Lack of confidence brings out anxiety for the child. Finally, frustration and anxiety may cause mothers' emotional burnout. There are many methodologies for measuring emotional

*burnout but only few of them suit for the diagnosis of mothers' emotional burnout. The major requirements are to aim at the main symptoms of emotional burnout. In our research we used three valid methodologies, questionnaire, interviews and survey. An empirical research has shown high correlations between emotional burnout, anxiety and frustration. This confirms our presumption that frustration, dissatisfaction with motherhood and anxiety may be the main reasons for mothers' emotional burnout. There are many methods of mothers' emotional burnout prevention. In our research we have proposed the following preventive measures: self-regulation techniques, music for relaxation, deep breathing exercises, training of various sense organs, massage, meditation, art therapy, etc. We have created a special program for preventing emotional burnout of mothers. That was conducted for the experimental group of mothers. At the end of the program mothers have completed testing one more time. The results of the final test show positive changes in many indications. Mothers who participated in our research got reduced levels of frustration, anxiety and emotional burnout.*

**Key words:** aggression; anxiety; emotional burnout; motherhood; frustration; psychoprophylaxis.

**Formulas:** 0; fig.: 0; tabl.: 3; bibl.: 9.

**Постановка проблеми.** Вивчення феномену емоційного вигорання (ЕВ) дає нам розуміння його негативного впливу на якість життя особистості. В наші дні набуває актуалізації обговорення теми емоційного вигорання серед матерів, яка довгий час залишалася без уваги. Інформація щодо сутності, чинників виникнення та заходів для профілактики емоційного вигорання необхідна для привенції розвитку депресії у матері, відповідно, для безпеки дитини.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз психологічної літератури та теоретико-методологічних джерел з досліджуваної проблеми свідчить про те, що проблемі емоційного вигорання саме матерів приділяється дуже мало уваги. У психологічній літературі зустрічаються різні визначення терміну вигорання. Значна частина досліджень спрямована на вивчення змісту професійного вигорання, його функцій та методів профілактики (С. Арефнія, Л. Карамушка, Ю. Ковровський, О. Петрунко, І. Сингаївська та ін.) [7; 9]. Деякі науковці в своїх роботах використовують термін емоційне вигорання (Л. Базалева, О. Васильченко, В. Гупаловська, Т. Ковалькова, Н. Левус та ін.) [1; 2; 8].

Проблему емоційного вигорання матерів почали досліджувати лише останні 15-20 років (Л. Базалева, В. Гупаловська, Н. Левус). Науковці стали розуміти важливість вивчення як теоретичної, так і прикладної сутності емоційного вигорання матерів та методів профілактики задля збереження задовільного психічного стану матері, дитини, здорової нації.

В наші дні компанії активно впроваджують різні заходи щодо попередження та профілактики емоційного вигорання серед персоналу. Керівники компаній змушені займатися питанням негативного впливу емоційного вигорання серед працівників через втрату прибутків. На жаль, ми не маємо такого конкретного критерію як “втрата клієнта” чи “зменшення прибутків” коли говоримо про емоційне вигорання матерів під час догляду за немовлям в перші декілька років після народження дитини. Тому просвітницькі та профілактичні заходи для матерів, які емоційно вигоріли, взагалі не проводяться. Через недостатнє освітлення в суспільстві інформації щодо цього феномену, матері не отримують достатньої підтримки та розуміння, що з ними відбувається. Це може призводити до катастрофічних наслідків, коли мама не витримує емоційного та психічного напруження та чинить самогубство, іноді разом з малям. Ці обставини зумовили наш вибір теми емоційного вигорання матерів для більш детального вивчення, висвітлення серед наукової спільноти та суспільства.

Водночас, ми пропонуємо розглянути фрустрацію як основний чинник виникнення емоційного вигорання у матерів. Вплив фрустрації доведений емпіричним дослідженням, що дає нам можливість тепер ефективно складати алгоритми профілактичних та психокорекційних заходів в роботі з матерями.

Під час дослідження ми зустрілися з такою проблемою як брак часу у матерів на себе і на свої потреби через

необхідність доглядати за дитиною 24/7. Через надто велике завантаження справами, матері не мали можливості бути присутніми на програмі з профілактики емоційного вигорання матерів. Отже, ми запропонували їм дистанційний та заочний варіант проходження програми.

**Формулювання цілей статті.** Мета статті полягає у висвітленні особливостей взаємозв'язків фрустрації, тривожності, агресивності та емоційного вигорання в материнстві.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Емоційне вигорання негативно позначається в різних сферах життя людини: в професійній діяльності змінюється ставлення до роботи; в сімейному житті ставлення до чоловіка та дитини; в соціальній сфері відображається на ставленні до оточуючих та відносинах з людьми [8]. У людини змінюється поведінка, що призводить до особистісного відчуження, незадоволеності собою, проблем з психічним здоров'ям (депресій) та до психосоматичних порушень.

Огляд та аналіз літератури дозволяє нам зробити припущення про тенденції зростання розмірів даної проблеми та збільшення кількості випадків емоційного вигорання у сучасному суспільстві. Вплив різних факторів, таких як зростання темпу життя, велике інформаційне навантаження, висока планка стандартів та очікувань від особистості на професійному поприщі та у вихованні дітей призводить до перенапруження та погіршення психічного здоров'я людини, а отже до ризику виникнення емоційного вигорання.

В нашому дослідженні ми спиралися на визначення емоційного вигорання матерів Л. Базалевої, яка описує ЕВ як дезадапційний стан, що виникає у відносинах матері з дитиною. А виконання матір'ю батьківських обов'язків вважаємо за специфічну форму трудової діяльності з притаманними даному виду суб'єктною активності особливостями [3; 4]. Емоційне вигорання, як негативна реакція організму матері, може з'являтися внаслідок тривалого впливу наступних стресових

ситуацій: істерики дитини, велика відповідальність, невпевненість в правильності догляду, хвороба дитини, проблеми з вигодовуванням, сном, нехтування своїх потреб тощо. При цьому, ЕВ може супроводжуватись наступними симптомами: відчуттям емоційного перенапруження, тривожністю, агресією, психосоматичним нездужанням, безсонням, відчуттям приреченості, неспокою, апатією, переживаннями відчуття провини, депресією [4].

Під час дослідження рівня емоційного вигорання матерів нами був виявлений тісний зв'язок між рівнем ЕВ та фрустрацією. Цікаво відмітити, що прояви особливого психічного стану – фрустрації – дуже схожі з симптомами емоційного вигорання та проявляються як: почуття тривоги, безнадійності, відчаю, роздратування, злість, агресія, відчуття власної провини тощо [7].

Фрустрація від латинської *frustratio* означає ілюзія, марні очікування. Фрустрація – це своєрідний психічний стан людини, що викликаний об'єктивно непереборними (або суб'єктивно сприйнятими як непереборні) труднощами на шляху до досягнення мети або розбіжностями очікувань людини з реальністю. Залежно від різновиду фрустрації особистість переживає характерні емоції та демонструє притаманні цьому виду патерни в поведінці. Найпоширенішими проявами поведінки людини у стані фрустрації є: агресивність, діяльність за інерцією, зниження працездатності. Емоції, які людина відчуває у фрустрованом стані: агресія, апатія, безсилля, відчай, регресія, невпевненість, сум тощо.

Кожна жінка, коли ще вагітна, мріє про своє материнство. Вона уявляє, якою чудовою вона буде мамою, а її дитина буде чисто ангелом. Проте, стикаючись з реальними складнощами в материнстві, в жінки наростає незадоволення своїми результатами і, через деякий час, нездійснені мрії перетворюються на фрустрацію. З'являється бажання сховатися від інших, зникнути, щоб ніхто

її не чіпав; збільшується внутрішня напруга та агресивність. Зрештою може наступити апатія, втрата зацікавленості у своїх обов'язках, емоційне вигорання та депресія.

Для нашого емпіричного дослідження ми підібрали три апробовані методики, які враховували нашу гіпотезу взаємозв'язку рівнів фрустрації та тривожності з емоційним вигоранням матерів. На даний час існує єдина методика Л. Базалевої, яка спрямована на діагностику рівня емоційного вигорання саме матерів. Дві інші методики ми обрали для визначення

основних симптомів ЕВ, таких як: тривожність, фрустрація, агресія, ригідність (Г. Айзенка); та особистісної й реактивної тривожності (Ч. Спілбергера).

У дослідженні взяли участь 122 жінки. Було виявлено, що у 36,9% (45) матерів середній та високий рівень емоційного вигорання, а у 63,1% (77) – низький рівень ЕВ. В цих двох групах відсотковий розподіл за рівнями фрустрації (який ми встановили за методикою Г. Айзенка) дуже відрізнявся (див. табл. 1).

Таблиця 1

**Показники фрустрації в різних групах матерів**

| Рівень фрустрації | Група з низьким рівнем ЕВ |           | Група з середнім та високим рівнями ЕВ |           |
|-------------------|---------------------------|-----------|--|-----------|
|                   | %                         | Кількість | %                                      | Кількість |
| Високий           | 3,9                       | 3         | 31,1                                   | 14        |
| Середній          | 35,1                      | 27        | 62,2                                   | 28        |
| Низький           | 61,0                      | 47        | 6,7                                    | 3         |

В групі досліджуваних із середнім та високим показниками емоційного вигорання дуже маленький відсоток з низьким показником фрустрації – 6,7% (3 мами). В групі досліджуваних з низьким показником емоційного вигорання відсоток матерів з низькою фрустрацією значно вищий – 61,0% (47 осіб). Тоді як в групі матерів з середнім та високим показником емоційного вигорання високий відсоток респонденток з середньою 62,2% (28 матерів) та високою фрустрацією 31,1% (14 матерів), а у групи з низьким показником емоційного вигорання відсоток респондентів значно менший з

середнім 35,1% (27 осіб) і високим рівнем фрустрації 3,9% (3 мами).

Використовуючи методи математико-статистичної обробки даних, ми емпірично провели розрахунки коефіцієнтів кореляції Пірсона. В таблиці 2 наведено дані кореляційних зв'язків між наступними змінними: тривожність, фрустрація (за результатами тесту “Самооцінка психічних станів” Г. Айзенка); емоційне вигорання (“Методика діагностики рівня емоційного “вигорання” у матерів” Л. Базалевої); а також питання з анкети: “Чи змінився рівень агресії у Вас після народження дитини?”

Таблиця 2

**Кореляційні зв'язки між обраними змінними**

| Змінні /Кор-ція                        | Емоційне вигорання | Фрустрація | Тривожність |
|--|--------------------|------------|-------------|
| Фрустрація                             | 0.717              | 1          | 0.800       |
| Тривожність                            | 0.657              | 0.800      | 1           |
| Рівень агресії після народження дитини | 0.709              | 0.656      | 0.585       |

Отримані результати підтверджують наявність кореляційних зв'язків між емоційним вигоранням з фрустрацією (0,717), тривожністю (0,657) та рівнем агресії матері (0,709). Агресія матері також корелюється з фрустрацією (0,656) та тривожністю (0,585). І тривожність з фрустрацією (0,800) між собою мають високу кореляцію. З цього можемо зробити висновок, що фрустрація є чинником емоційного вигорання матерів, який спричиняє тривожні стани та збільшення агресії.

В нашому емпіричному дослідженні, крім стандартизованих методик, ми використовували метод опитування, а саме інтерв'ювання та анкетування матерів. Під час опитування 110 матерів відповіли, що вважають причиною емоційного вигорання матерів – відсутність можливості задовольнити свої потреби та брак часу для себе. Це може вказувати на те, що відбувається щоденна фрустрація бажань матері. Також, під час інтерв'ю мами зазначали, що їх очікування від материнства значно відрізняються від реальної ситуації, з якою вони стикнулися.

На базі відповідей в опитуванні та інтерв'ю, ми вважали за доцільне додати питання в авторську анкету про те, чи справдилися у них очікування від материнства. Респонденткам були запропоновані наступні відповіді: 1) була

готова до складнощів; 2) очікувала що буде складно, але не настільки; 3) не очікувала, що буде так сильно складно. Ми отримали 45 відповідей від мам, які були готові до складнощів (36,9%); майже половина респонденток – 59 мам (48,3%) уявляли про можливі складнощі, проте, не очікували, що це буде настільки важко; було 18 мам (14,8%), які зовсім розчаровані в материнстві та не очікували, що доглядати за дитиною фізично і психологічно настільки складно.

Відповіді про очікування від материнства дають нам розуміння про рівень фрустрованості матерів від нездійснених уявлень про материнство. Ми перевірили нашу гіпотезу та розрахували середні показники емоційного вигорання для кожної з трьох груп, які вказали в таблиці 3. Результати підтвердили тісний зв'язок між фрустрацією від нереалізованих очікувань в материнстві та рівнем емоційного вигорання. Так, в групі матерів, які не мали ілюзій щодо материнства, низький рівень ЕВ (62); середній рівень, або синдром ЕВ формується (102) – мали мами, уявлення яких частково збігалися з реальністю; високий рівень ЕВ (139) – у групи респонденток, очікування від материнства в яких зовсім не співпали з реальною ситуацією.

Таблиця 3

**Вплив фрустрації, яку породжують хибні очікування від материнства на емоційне вигорання матерів**

| Очікування від материнства | Середнє значення рівня ЕВ в групі | Пояснення рівнів ЕВ з ключа тесту |
|----------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
| Справдилися                | 62                                | 101 та менше низький рівень ЕВ    |
| Не повністю                | 102                               | 102-136 середній рівень ЕВ        |
| Не справдилися             | 139                               | 136 та більше високий рівень ЕВ   |

Нерідко супутником фрустрації виступає агресія. Фрустраційний стан породжує бажання зупинити цей процес та викликає агресію проти джерела фрустрації. В материнстві жінки вважають, що дитина та чоловік є причиною їх поганого самопочуття та перешкодами на шляху до очікуваних цілей. Проява агресії

на їхню адресу є результатом фрустрації. Іншими словами, коли нам погано, ми стаємо злими та агресивними [5].

Досліджуваній групі матерів з 11 осіб було запропоновано пройти психопрофілактичну програму у вигляді формувального експерименту. Ця програма включала в себе комплекс

психологічних заходів на зниження фрустрації, тривожності та емоціонального вигорання матерів, а також різні техніки, які спонукали досліджуваних вивчати свої емоції та почуття, зменшувати свою внутрішню напругу і тривогу, відслідковувати ситуації, які спричиняють фрустрацію. Протягом програми ми проводили: нарративні практики [1; 2], дихальні та фізичні вправи, тренування різних органів відчуттів, медитації, техніки “погладжування” тощо. У ході занять обговорювалися актуальні для учасниць теми: відносини з партнером; досвід щодо материнства, які вони отримали від своїх батьків; про батьківський невроз та заходи його запобігання; про негативні емоції в материнстві, чому вони виникають, як з ними взаємодіяти та інші теми.

Після проведення програми учасниці формувального експерименту пройшли повторне тестування. В ході аналізу отриманих результатів експериментальної групи після проходження запропонованої психофіліактичної програми було встановлено, що показники фрустрації, тривожності та емоціонального вигорання знизилися. Згідно відгуків учасниць, програма допомогла їм краще розуміти себе, усвідомлювати, що з ними відбувається, як вони можуть діяти та як можуть себе підтримувати в складних життєвих ситуаціях.

**Висновки.** Дослідження проблеми емоціонального вигорання матерів має величезне практичне значення як для окремої людини, так і для суспільства загалом. Надаючи комплексну та регулярну психологічну підтримку матері після народження дитини, ми привносимо безцінний вклад в покращення взаємовідносин між партнерами в сім'ї та між матір'ю і дитиною.

Феноменологія етапу переходу до батьківства надзвичайно складна й різноманітна. Після народження дитини в самосвідомості жінки відбуваються дуже важливі зміни, спрямовані на прийняття нової соціальної ролі. Очевидно, що батьківські установки жінки в цей період актуалізуються, з іншого боку, жінка, яка

очікує народження першої дитини, ще не має реального досвіду поведінки в батьківській ролі. Відповідно, вважаємо за необхідне проводити просвітницькі заходи серед молодих батьків, щодо пояснення змісту і негативного впливу емоціонального вигорання безпосередньо не тільки на стан психічного і соматичного здоров'я але і на якість їх сімейного та соціального життя.

Результати формувального експерименту свідчать про необхідність вчасного проведення діагностики, корекції та профіліактичних дій щодо запобігання виникнення емоціонального вигорання матерів. Така своєчасна допомога може загальмувати розвиток емоціонального вигорання матерів, ускладнень пов'язаних з ним, а також уникнути психологічної деформації і розвитку різного роду психологічних розладів.

#### **Література:**

1. Абаніна Г. В. Використання нарративних практик для подолання наслідків психотравмуючих ситуацій. *Особистість в умовах кризових викликів сучасності: матеріали методологічного семінару НАПН України (24 березня 2016 року) / За ред. академіка НАПН України С.Д. Максименка.* Київ, 2016. С. 427-433.
2. Абаніна Г. В. Стратегії опанування психотравматичного досвіду в контексті нарративного підходу. *Правничий вісник Університету «КРОК».* 2017. Вип. 27. С. 140-144.
3. Базалева Л. А. Возможности исследования эмоционального выгорания у матерей в психологии личности. *Вестник Адыгейского государственного университета. Педагогика и психология.* 2010. №3. С. 1-9.
4. Базалева Л. А. Личностные факторы эмоционального “выгорания” матерей в отношениях с детьми: дисс. ... канд. психол. наук: спец. 19.00.01 Общая психология личности и история психологии. Краснодар. 2010. 202 с.
5. Берковиц Л. Агрессия: причины, последствия и контроль : лучший в мире учеб. по психологии агрессии : перевод. Прайм–Еврознак, 2007. 510 с.
6. Карамушка Л. М., Гнускіна Г. В. Психология професійного вигорання підприємців : монографія. Київ: Логос, 2018. 198 с.
7. Коренева Ю. П. Особливості фрустрації у жінок підчас вагітності. *Гене́за буття особистості : матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (20 грудня 2016 року, м. Київ).* Київ : ДП «Інформаційно-аналітичне агентство, 2017. С. 86-87.
8. Левус Н., Гупаловська В. Емоціональне вигорання матерів у взаємостосунках з дітьми.

*Дитинство без насилля: суспільство, школа і сім'я.* 2014. Сек. 3. С. 334-336.

9. Сингаївська І. В. Використання клубного формату для профілактики професійного вигорання викладачів ВНЗ. *Психологія національної безпеки: матеріали науково-практичної конференції з міжнародною участю* (Львів, 25 квітня 2017 року). Львів: СПОЛЮМ, 2017. С. 154-155.

**References:**

1. Abanina, H.V. (2016), "Using narrative practices to overcome the consequences of traumatic situations", *Vykorystannia naratyvnykh praktyk dlia podolannia naslidkiv psykotravmivnykh sytuatsii* [Personality in the crisis challenges of today], materialy metodolohichnoho seminaru NAPN Ukrainy [materials of the methodological seminar of the National Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine], NAPN, Kyiv, Ukraine, pp. 427-433.

2. Abanina, H.V. (2017), "Strategies for mastering psychotraumatic experience in the context of a narrative approach", *Pravnychy visnyk Universytetu «KROK»*, vol. 27, pp. 140-144.

3. Bazaleva, L. A. (2010), "Possibilities of researching emotional burnout in mothers in personality psychology", *Vestnik Adygeyskogo gosudarstvennogo universiteta. Pedagogika i psihologiya*, №3, pp. 1-9.

4. Bazaleva, L. A. (2010), "Personal factors of emotional "burnout" of mothers in relations with children", Abstract of Ph.D. dissertation, Psychology, Krasnodar, Russia, 202 p.

5. Berkovyts, L. (2007), *Agressiya: prichyny, posledstviya i kontrol : luchshiy v mire ucheb. po psihologii agressii* [Aggression: Causes, Consequences and Control: The World's Best Study Guide. on the psychology of aggression], Russia, 510 p.

6. Karamushka, L.M. and Hnuskina, H. V. (2018), *Psykhohiia profesiinoho vyhorannia pidpriansiv* [Psychology of professional burnout of entrepreneurs], Lohos, Kyiv, 198 p.

7. Korenieva, Yu.P. (2017), "Features of frustration in women during pregnancy", *Henezza buttia osobystosti* [The genesis of being a person], materialy III Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii [materials of the III International scientific-practical conference], DP «Informatsiyno-analitychne ahentsvto Kyiv, Ukraine, pp. 86-87.

8. Levus, N. and Hupalovska, V. (2014), "Emotional burnout of mothers in relationships with children", *Dytynstvo bez nasyllia: suspilstvo, shkola i simian*, part. 3, pp. 334-336.

9. Synhaivska, I.V. (2017), "The use of the club format for the prevention of professional burnout of university teachers", *Psykhohiia natsionalnoi bezpeky* [Psychology of national security], materialy naukovo-praktychnoi konferentsii z mizhnarodnoiu uchastiu [materials of the scientific-practical conference with international participation], SPOLOM, Lviv, Ukraine, pp. 154-155.

*Стаття надійшла до редакції 12.12.2020 р.*



УДК 316

DOI: 10.31732/2663-2209-2020-60-233-247

## АМБІВАЛЕНТНИЙ ДИСКУРС ПЕРФЕКЦІОНІЗМУ

**Петрунько О.В.**

*д.психол.н., старший науковий співробітник, професор кафедри психології, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, вул. Табірна, 30-32, 03113, Україна, тел.: (067)-915-67-98, e-mail: OlgaPV@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9023-5265>*

## AMBIVALENT DISCOURSE OF PERFECTIONISM

**Petrunko O.**

*Doctor of sciences (Psychology), senior research fellow, professor of psychology department, "KROK" University, Kyiv, st. Tabirna, 30-32, 03113, Ukraine, tel.: (067)-915-67-90, e-mail: OlgaPV@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9023-5265>*

**Анотація.** У статті проаналізовано уявлення про феномен перфекціонізму, накопичені впродовж тривалої історії його досліджень й описані в працях зарубіжних і вітчизняних філософів та психологів. Показано, що перфекціонізм є універсальним позачасовим кроскультурним феноменом, який виявляється в усіх сферах і на всіх рівнях включення особистості в соціальне життя і є одним з регуляторів соціальної поведінки. Акцентовано увагу на соціальній природі перфекціонізму, тому, що його модус залежить від уявлень про цей феномен, репрезентованих у суспільному дискурсі та інтегрованих у картину світу соціальних суб'єктів: панівний у соціумі дискурс перфекціонізму чинить легітимне символічне насильство над тими, хто перебуває в сфері його впливу. Акцентовано увагу на амбівалентності, недіалогічності, агональності перфекціонізму та його дискурсу та означено показники, за якими цей дискурс упізнається. Розглянуто основні види перфекціонізму та показано, що їх агональні й конфліктні дискурси розгортаються навколо актуальних для соціальних суб'єктів питань, що символізують «правильне – неправильне», мають оцінний характер і зіткнення цих дискурсів призводить до «конфліктів інтересів» («боротьби дискурсів»), в т.ч. конфліктів особистості з самою собою. Показано, як дискурс перфекціонізму репрезентує двополосну й континуальну природу цього феномену: на одному його полюсі представлений позитивний модус перфекціонізму, а на другому – модус негативний (з відповідними емпірично вимірюваними показниками). Таке бачення уможливило емпіричні дослідження перфекціонізму у пошуку відповідей про кордони між нормальним і аномальним, деструктивним перфекціонізмом та межу, за якою перфекціонізм з природного прагнення до самовдосконалення перетворюється на одержимість і невротичну адикцію. Визначено поняття «перфекційна особистість». Показано виявлений в емпіричний спосіб зв'язок перфекціонізму з показниками професійного вигорання, оцінкою професійних досягнень, смисложиттєвими орієнтаціями, типом мотивації, психологічним самопочуттям особистості.

**Ключові слова:** перфекціонізм; амбівалентний дискурс перфекціонізму; нормальний перфекціонізм; деструктивний перфекціонізм; перфекційна особистість.

Формули: 0; рис.: 0; табл.: 3, бібл.: 20.

**Annotation.** In the article ideas about the phenomenon of perfectionism, accumulated during the long history of its research and described in the works of foreign and domestic philosophers and psychologists are analyzed. It is shown that perfectionism is a universal timeless cross-cultural phenomenon, which is manifested in all spheres and at all levels of inclusion of the individual in social life and is one of the regulators of social behavior. Emphasis is placed on the social nature of perfectionism. It is shown that the mode of perfectionism depends on the ideas about this phenomenon, represented in social discourse and integrated into the picture of the world of social actors: the prevailing discourse of perfectionism in society commits legitimate symbolic violence against those who are in its sphere of influence. Emphasis is placed on the ambivalence, non-dialogue, agony of perfectionism and its discourse, and the indicators by which this discourse is recognized are identified. The main types of perfectionism are considered and it is shown that their agonal and conflicting discourses revolve around issues relevant to social actors, symbolizing "right - wrong", have an evaluative nature and the clash of these discourses leads to "conflicts of interest" ("discourse struggles"), including conflicts of personality with oneself. It is shown how the discourse of perfectionism represents the bipolar and continuum nature of this phenomenon: on one of its poles the positive mode of perfectionism is presented, and on the other - the negative mode (with the corresponding empirically measured indicators). This vision allows empirical studies of perfectionism in the search for answers about the boundaries between normal and abnormal, destructive perfectionism and the limit beyond which perfectionism from a natural desire for self-improvement turns into obsession and neurotic addiction. The concept of "perfect personality" is defined. The connection of perfectionism

*with indicators of professional burnout, assessment of professional achievements, meaningful life orientations, type of motivation, psychological well-being of the person revealed in an empirical way is shown.*

**Key words:** *perfectionism; ambivalent discourse of perfectionism; normal perfectionism; destructive perfectionism; perfect personality.*

*Formulas: 0; fig.: 0; tabl.: 3; bibl.: 20.*

**Постановка проблеми.** Історія людства, окремих країн, соціальних груп і спільностей, кожної окремої людини може бути представлена в такому континіумі соціального вимірювання, як історія досягнень і перемог та, відповідно, змістовими інваріантами таких феноменів, як конкуренція, боротьба за першість, боротьба за владу, змагальність, успіхи та поразки тощо. Ці феномени та їх вербальні відповідники (символи) є «наскрізними», тобто виявляються на всіх рівнях соціального включення людини, є позачасовими, позаетнічними, а отже, вони мають статус крос-культурних універсалій, які приводяться в дію низкою соціокультурних, соціально-психологічних та інших механізмів розвитку людства. До таких феноменів можна віднести й перфекціонізм, який вміщує в собі усі ці ознаки боротьби й змагальності. Перфекціонізм логічно вбудований у простір індивідуального і соціального життя практично кожної людини й істотою мірою визначає дискурс цього життя, а відтак і його якість та його регулятиви (принципи, мотиви, цінності, патерни дій і діяльності, стилі поведінки й стилі емоційного реагування, характер особистих і соціальних комунікацій, будову внутрішнього світу окремих особистостей тощо.

В умовах сучасного конкурентного суспільства перфекціонізм як інтегрована універсальна здатність індивідуальних і колективних соціальних суб'єктів до боротьби за першість, змагання за «місце під Сонцем», прагнення ідеального, досконалого, усвідомлення необхідності самовдосконалення – як гарантії успіхів і перемог, – усе це є надзвичайно актуальним у постмодерному світі – світі «без правил», де кожний індивідуальний і соціальний суб'єкт не лише формулює й декларує власні правила, а й активно їх обстоює, доводить їх цінність, тобто

обстоює власну конкурентоспроможність і право на виживання.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питанням перфекціонізму досліджується вітчизняними та зарубіжними науковцями, зокрема: Х. Вольфа, І. Канта, М. Кондорсе, Г. Лейбніца, Ф. Ніцше, Х. Ортега-і-Гассета, В. Паулі, Й. Хейзинги, Е. Шефтсбері, О. Шпенглера й інших філософів. Проте амбівалентний дискус перфекціонізму потребує детального дослідження.

**Формулювання цілей статті.** Мета статті – аналіз феномену перфекціонізму та його дуального дискурсу; визначення межі, за якою ресурси перфекціонізму обертаються негативними ефектами й наслідками.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Перфекціонізм – досить відомий феномен, який має тривалу кроскультурну й міждисциплінарну історію доннаукового філософствування, а також наукового аналізу і прикладних досліджень. Віддавна цей феномен аналізується у релігійному, філософському, культурологічному, етичному, соціальному, психологічному й інших аспектах. Вважається, що поняття «перфекціонізм» (яке з латини та інших мов перекладається як «абсолютна досконалість»), дісталось сьогодення з часів античності, причому в майже незмінному вигляді, і що репрезентований цим поняттям феномен належить до тих, що є сталими і надзвичайно стійкими до часових, економічних, соціокультурних та інших трансформацій. Однак дослідницька цікавість до перфекціонізму представників соціального і гуманітарного знання не вщуває й досі і дедалі більше зростає. Філософи, культурологи, соціологи, психологи прагнуть зрозуміти сутність і віднайти закономірності й механізми перфекціонізму як рушійної сили й

універсального соціокультурного механізму соціального розвитку.

За відправну точку відліку у розумінні природи перфекціонізму можна взяти давньогрецьку античність. Характерна для неї архаїчна гра і притаманні цій грі змагальність, прагнення бути найкращим, найшвидшим, найсильнішим, найспритнішим, аби здобути першість і перемогу й отримати нагороду за успіх – усе це було природно інтегроване в античну культуру і соціальне буття тодішнього агонального соціуму, а «агони» (спортивні, музичні, поетичні, драматургічні осередки змагальності в ім'я набуття досконалості) становили рушійну сили розвитку античної цивілізації [1]. Відтоді агональність та притаманна їй змагальність (як природне підґрунтя перфекціонізму) становлять один з універсальних модусів будь-якої соціальної реальності, де співіснують опозиційні сторони, кожна з яких прагне бути кращою, перемоги, отримати першість, перевагу, владу над чимсь чи кимсь за певними – об'єктивними чи суб'єктивними, реальними чи надскладними – показниками.

Тож зрозуміло, чому феноменологія і дискурс перфекціонізму найбільшої уваги набули у філософії та психології – науках про людину і її буття в Світі, в яких інтерес до перфекціонізму однаково великий, а уявлення про його сутність досить подібні. Філософи і психологи розглядають перфекціонізм як сильний потяг і виражена потреба окремих осіб, соціальних груп і спільностей, соціумів і суспільств, людства в цілому до досконалості, досягнення високих ідеалів і цілей та застосування для цього усього можливого спектру засобів розвитку і самовдосконалення – як гуманних, так і конкурентних, змагальницьких, агональних.

Різниця лише в тому, що у філософії перфекціонізм розглядається як світоглядна морально-етична доктрина, основу якої складає ідея прагнення суспільств і соціумів, уособлених індивідуальними і колективними

суб'єктами, досконалості й невпинного вдосконалення, і цю ідею неможливо збагнути й виміряти. Це описано у філософських працях Х. Вольфа, І. Канта, М. Кондорсе, Г. Лейбніца, Ф. Ніцше, Х. Ортега-і-Гассета, В. Паулі, Й. Хейзинги, Е. Шефтсбері, О. Шпенглера й інших філософів, які звеличували людину аж до статусу надлюдини (ідея Ф. Ніцше) і вважали, що невпинне удосконалення – це не лише моральне завдання людини, а й сенс усієї людської історії. Натомість у психології перфекціонізм (від англ. perfection – досконалисть, довершеність, ідеальність) – це насамперед якість особистості, риса характеру, яка визначає стиль її включення в реальність та її психологічне самопочуття і є вимірюваною, тобто вона може бути емпірично досліджена й оцінена за ступенем розвитку.

Перші спроби теоретичного аналізу перфекціонізму як особистісної риси були здійснені А. Адлером та К. Хорні, які розглядали перфекційне прагнення досконалості й довершеності як один з головних мотиваторів людських вчинків у контексті соціальних ситуацій, в яких розгортається їхнє життя [2; 3].

За К. Хорні, формуванні перфекційних настанов особистості значною мірою залежить від того, наскільки соціум схвалює перфекціонізм як інструмент соціального розвитку. Високі вимоги соціуму активують прагнення людей до вдосконалення, що може призвести до формування ідеалізованого образу себе (як ідеально увідповідненого з вимогами суспільства) і невротичної потреби в досконалості. У цьому разі відбувається поступове відчуження від себе реального і формується невротична (нарцисична) особистість, яка ідентифікується з нереальним, ідеалізованим [3].

Як зауважував в зв'язку з цим А. Адлер, прагнення бути досконалим є природним, якщо воно є «потенційно здоровою активністю» і невід'ємною частиною життя, спонуканням, без якого життя неможливе. Та разом з цим, описуючи «стилі життя», він також наголошував на

ролі соціуму, який більшою чи меншою мірою вимагає від своїх членів відданості і досконалості, і на тому, що прагнення досконалості – як один з важливих критеріїв стилю – може стати основою деструктивної, неадаптивної стильової поведінки [2].

Є чимало інших прибічників такої думки. Зокрема її поділяє Л. Сілверман [4], який також вважає, що розвиток перфекціонізму і посідання ним вагомої позиції в суспільстві є соціально й культурно детермінованим. У суспільстві, заснованому на принципі конкуренції, спостерігається виражена тенденція: коли прагнення до досконалості, самовдосконалення застосовано таким чином, що людина стає більш конкурентоспроможною у будь-якій суспільно визнаній сфері і сприймається суспільством як така, що має талант і здатна змагатися на національному та інтернаціональному рівні, тоді його перфекціонізм заохочується. Коли ж прагнення до досконалості спрямоване на застосування його до сфери, яку суспільство розцінює як непотрібну, невідповідну, перфекціоністів засуджують і вважають невротичними особами [4].

Термін «перфекціонізм» вперше вжив у фаховій психологічній літературі американський клінічний психолог М. Холлендер у 60-х рр. ХХ століття саме для позначення риси характеру, яка виявляється у повсякденній практиці у пред'явленні до себе значно вищих вимог щодо якості виконуваної діяльності, ніж обставини і ця діяльність того потребують. За М. Холлендером, ця риса виявляється в прагненні завжди діставатися досконалого, довершеного, ідеального, оскільки лише це гарантує розвиток людини та визнання її іншими, а також у переконанні, що завжди можна і слід досягати найкращого результату (тобто кращого за той, що вже є), і що невпинне самовдосконалення, вдосконалення інших людей і світу навколо себе є головним смислом, головною метою і головним завданням життя людини. Ці уявлення започаткували цілий напрям досліджень перфекціонізму

особистості у загальній, експериментальній, диференціальній, когнітивній, соціальній, клінічній та інших галузях теоретичної і прикладної психології [5].

В огляді праць з психології перфекціонізму Н.Г. Гаранян відзначає внесок у його дослідження, який вклали П. Хьюїтт (P. Hweitt), Г. Флетт (G. Flett), С. Блатт (S. Blatt), Р. Каплан (R. Kaplan), Б. Керр (B. Kerr), С. Петерс (S. Peters), Дж. Барроу (J. Barrow), С. Інгрем (S. Ingreem) Д. Хамачек (D. Hamachek), Л. Сілверман (L. Silverman), а також вітчизняні вчені Л.І. Божович, А.В. Брушлинський, С.Л. Рубінштейн, А.М. Галкіна, І.І. Грачова, С.В. Волікова, С.М. Єнікополов, А.Б. Холмогорова, Т.Ю. Юдеева, В.О. Ясная та інші. Особливо активно проблематика перфекціонізму вивчалася психологами у 80-х рр. ХХ ст. (Дж. Аткинсон, Х. Корнайт, Д. Мак-Клелланд, Х. Хекхаузен та інші) [6]. Більшість названих авторів досліджували перфекціонізм насамперед у таких напрямках: види перфекціонізму, пошук причин виникнення, співвіднесення його з мотивацією досягнень, зв'язок з психічними та соматичними розладами, визначення кордону між «нормальним» і «невротичним» перфекціонізмом, можливості емпіричного дослідження та прогнозування наслідків перфекціонізму, його корекція і терапія тощо. Додамо, що в Україні, за даними наведеного в дисертаційному дослідженні І.А. Гуляє огляді наукових праць, аналогічними дослідженнями перфекціонізму займалися І.Г. Батраченко, Т.В. Грубі, Л.А. Данилевич, З.С. Карпенко, Є.В. Карпенко, О.О. Лоза, Г.Л. Чепурна та багато інших [7; 13; 16].

Аналіз наукових праць на тему перфекціонізму показує, що уявлення про цей феномен та його визначення (які становлять дискурс перфекціонізму) впродовж тривалої історії донаукових і наукових досліджень не набули істотних змін. Тож, як вже було зазначено, цей феномен є сталим, універсальним, міждисциплінарним, «позачасовим»

(незмінним із плином часу). Щоправда із збільшенням обсягів наукового знання розширився та поглибився зміст уявлень про нього (тобто збагатився дискурс, у межах якого можуть вибудовуватися нові тексти на основі «старих» смислів). Так у класичному визначенні «перфекціонізм» мав один вимір – трендування соціальних суб'єктів до встановлення надмірно високих стандартів й прагнення їх дістатися, а відтак – одвічна напруга і невдоволення досягнутим. Згодом представники школи когнітивної психології уточнили це визначення, акцентуючи увагу на його когнітивному аспекті. Так Дж. Барроу визначив перфекціонізм як «мережу когніцій» (як конструктивних, так і деструктивних), яка містить очікування, інтерпретації подій, оцінки себе й інших з позиції нереально високих стандартів, недосяжних цілей, схильність визначати власну цінність виключно в термінах досягнень та продуктивності за принципом «все або нічого», коли допускаються лише два варіанти результату діяльності – повна відповідність високим стандартам або повний крах [8].

Виходячи зі сказаного вище, цілком зрозуміло, чому найретельніше перфекціонізм вивчається в сфері психології особистості (у школах експериментальної, диференціальної, когнітивної, соціальної психології тощо). Більшість представників згаданих шкіл виходять з того, що перфекціонізм – відносно стійка особистісна якість, риса характеру, яка опосередковує особистісні і поведінкові прояви людини і так чи інакше впливає на всі сфери її життя. З позиції структурно-функціонального аналізу ця риса має складну структуру, в якій можна виділити наступні функції: 1) завищений рівень вимог до себе; 2) високі стандарти діяльності і орієнтація на «найуспішніших»; 3) сприйняття інших людей як вимогливих, критикуючих; 4) постійне порівняння себе з оточуючими; 5) оцінка і планування діяльності за принципом «все або нічого»; 6) фіксація уваги на невдачах і помилках. За

надмірного прояву ця риса спричинює появу типових девіацій. Навіть у функціональних, соціально адаптованих, успішних перфекціоністів час від часу актуалізуються негативні переживання й інші внутрішньоособистісні та комунікативні ускладнення, пов'язані з відчуттям та осмисленням власної неідеальності [8; 9].

У сучасній психології особистості перфекціонізм аналізується в кількох напрямках: 1) як надмірно високі стандарти особистості (М. Холлендер [5]); 2) як особистісна якість (риса характеру), пов'язана з афективною, когнітивною й емоційною сферами (А.Б. Холмогорова, Н.Г. Гаранян [9]) та поряд з високими особистісними стандартами містить певні інтерперсональні параметри (Р. Hewitt, G. Flett, C. Donovan [10]); 3) як стильова характеристика психічної діяльності людини (І.І. Гуляс [7]); 4) як особистісна диспозиція, пов'язана з постійним розвитком (І.І. Гуляс [7]); 5) як когнітивний конструкт, що об'єднує різні цілі та дії навколо ідеальної мети (Є.Льїн [11]); 6) як стратегія поведінки, обумовлена перфекційними стандартами (J. Varrow, C. Moore, A. Бек [8; 12]); 7) як внутрішня, ціннісно-смилова (аксіологічна) мотивація самовдосконалення (А. Адлер, К. Хорні, І.А. Гуляс, З.С. Карпенко, Є.В. Карпенко [2; 3; 7; 13]); 8) як форми перфекціонізму (Р. Hewitt, G. Flett, C. Donovan [10]), репрезентовані у свідомості його носіїв (та уважних зовнішніх спостерігачів, дослідників, експертів) відповідним типом дискурсу.

Аналізована в цих напрямках реальність перфекціонізму, яка начебто є внутрішньою реальністю особистості, насправді має соціальну природу, адже людина за визначенням є істотою соціальною, а особистість апріорі є суб'єктом соціальної реальності (бути перфекціоністом безвідносно до соціальної реальності не має жодного сенсу). Тож, як і будь-який інший фрагмент соціальної реальності, реальність перфекціонізму може розглядатися як дискурс, створений

словами і назвами (знаками й символами). За аналогією з тим, як члени того чи того соціуму сприймають цей соціум крізь призму заданих структур сприймання, оцінювання й інтерпретації, тобто крізь призму панівного в даному соціумі дискурсу, так і перфекціоніст сприймає себе, Світ і себе в Світі крізь призму панівного в суспільстві і його свідомості дискурсу (П. Бурд'є, М. Фуко). Дискурс перфекціонізму, вбудований у соціальний дискурс, добудовує і формує в свідомості соціальних суб'єктів відповідні суб'єктивні картини світу, здійснюючи при цьому функцію дискурсивного тиску й контролю за дотриманням усталеного порядку осмислення реальності, а відтак чинить легітимне символічне насильство щодо категоризації ними уявлень про світ і конструювання їх суб'єктивних реальностей [14].

Дискурс перфекціонізму апріорі амбівалентний (від англ. *ambivalent* – подвійний, суперечливий), недіалогічний і щонайменше агональний, конкурентний або ж войовничий, конфліктний, насичений енергією боротьби і перемоги за будь-яку ціну, а в найдраматичнішому випадку – суперечливий, нецілісний, невротичний.

Зіткнення перфекціоністських дискурсів різних соціальних суб'єктів призводить до «конфліктів інтересів» між ними (так званої «боротьби дискурсів»), а отже до внутрішніх конфліктів особистості з самою собою, адже агональні й конфліктні дискурси розгортаються навколо актуальних для кожного ідей і речей і символізують «правильне – неправильне» [15]. Ознаки перфекціоністського дискурсу – як дискурсу агонального, за О.М. Кочубейник, можна оцінити за рядом показників, до яких належать:

1) прецедентність (фіксація на «правильній» ідеї та її абсолютній цінності, заборона на її критику і будь-які критичні дії щодо неї, а відтак вона, навіть якщо вона хибна, не може бути поставлена під сумнів і стати предметом дискусії, а отже ця ідея сприймається як непорушна і стає алюзією);

2) семантична невизначеність (орієнтація не на обмін інформацією, а на вплив на іншого за допомогою мовних кліше («все має бути перфект», «все або нічого» тощо), які є суто оціночними і емоційно забарвленими, більш-менш однозначно упізнаються всіма, але кожним інтерпретуються неоднаково, а відтак і визначають не так раціональне, як емоційне включення);

3) верифікація змістів через їх статусність (істина оцінюється за статусом її авторства та її відповідності «правильній» картині світу, в межах панівного дискурсу, тобто її збігання з центральною точкою зору, яка визначається офіційним або неофіційним статусом джерела, його авторитетністю);

4) фантомність (елементи дискурсу мають фантомний, ілюзійний характер, проте разом з цим – надзвичайно високий, як от «істина», «принцип», «ідеал» тощо, за яких аргументація набуває специфічного характеру: замість прямого підтвердження наслідків чи використання прикладів переважає підтвердження наслідків, апеляція до традицій й авторитетів, емоційне навіювання тощо, у результаті чого верифікація висловлювань є принципово неможливою);

5) конвенційна ригідність (наявність сталої системи конвенцій: правил, законів, норм, цінностей тощо, які незмінно передаються у спадок, внаслідок чого не відбувається ревізії та критичної переоцінки досягнутих конвенцій);

6) герметичність поняттєвої сфери (висока «термінологічність», поняттєво-сміслові завантаження, орієнтація на максимально точний опис феноменів та їх визначення, високі вимоги до точності розуміння змісту, через що «наївний» реципієнт не може сформулювати зрозумілих і несуперечливих інтерпретацій);

7) ритуалізованість (ритуальна заданість унеможливорює регулювання власних дій, а перебування «в потоці» заданої послідовності створює стан відчуження як від критики, так і від похвали – як регуляторів соціальної поведінки, відсторонення від життя, за яким відтепер

можна спостерігати лише як за театральним дійством, навіть будучи виконавцем цього дійства) [15].

Тож амбівалентний, недіалогічний, агональний дискурс перфекціонізму є невпорядкованим, неаргументованим, алогічний, афективно забарвленим і суперечливим монологом з самим собою з приводу головної ідеї фікс, а саме – існуючого порядку речей і необхідності ретельно його дотримуватися. Аналіз цього дискурсу дає змогу: 1) відтворювати притаманний соціальним суб'єктам вид перфекціонізму (його форми); 2) оцінювати його модальність в межах означеного континіуму – позитивну, переважно позитивну, скоріше позитивну чи скоріше негативну, переважно негативну, вкрай негативну, аномальну; 3) визначити та відтворити психологічний портрет «ідеального» перфекціоніста.

За даними досліджень П.Хьюїтта, Г.Флетта, К. Донована перфекціонізм виявляється в трьох типових для нього формах: 1) суб'єктно-орієнтований (орієнтований на себе); 2) об'єктно-орієнтований (орієнтований на інших людей); 3) соціально приписаний (соціально внормований перфекціонізм) [10].

Суб'єктно-орієнтований перфекціонізм характерний для обдарованих та академічно успішних осіб, прагнення яких бути досконалими надзвичайно високе. З одного боку (і в цьому полягає його позитивна сторона), це означає високі особисті стандарти, потяг і внутрішню мотивацію самовдосконалення, схильність зосереджуватися на цілях, тенденцію ставити перед собою складні і важкодоступні цілі та готовність докладати зусилля для їх досягнення. Разом із цим йдеться про високу самокритику і жорстку самодисципліну, схильність до рефлексії, прискіпливу оцінку власної діяльності і особистих досягнень. При цьому висока самокритичність може перетворитися на самозвинувачення, що унеможливає адекватне прийняття власних недоліків і невдач.

Об'єктно-орієнтований (орієнтований на інших) перфекціонізм – це встановлення людиною нереально високих стандартів стосовно інших людей (представників близького оточення, референтних інших), а відтак – висока вимогливість до них, невдоволення результатами їхньої діяльності, небажання пробачати їм недосконалість і помилки, постійна перевірка їх на досконалість.

Соціально приписаний, або соціально внормований перфекціонізм – це насамперед переконання людини в тому, що: 1) вона має відповідати стандартам, встановленим для соціальним оточенням і чітко представленим у панівному соціальному дискурсі, щоб здобути схвалення і позитивне ставлення, уникнути негативних оцінок та соціальної ізоляції; 2) стандарти й очікування інших щодо себе надзвичайно високі і дотримуватися їх практично неможливо.

Для кожної з цих форм перфекціонізму характерний відповідний дискурс, в якому яскраво відображені амбівалентна сутність і амбівалентний зміст перфекціонізму. Крім того, перфекціоністський дискурс якнайкраще ілюструє конструктну (двополюсну й континуальну) природу цього феномену, де на одному полюсі уявляється виключно позитивний його модус (і на якому перфекціонізм описується як нормальний, конструктивний, адаптивний, функціональний, здоровий, позитивний тощо), а на другому – модус суто негативний (де перфекціонізм постає виключно як аномальний, девіантний, негативний, деструктивний, дисфункціональний, неадаптивний, нездоровий, невротичний, патологічний тощо). Таке двоїсте бачення перфекціонізму актуалізує питання про кордони між нормальною та девіантною його формами, а також про межу, за якою переваги перфекціонізму перетворюються на численні ризики. Не випадково чимало дослідників перфекціонізму порушували питання про «хороший» і «поганий» перфекціонізм і критичну межу, за якою перфекціонізм – як вияв здорового



прагнення до самовдосконалення й самоактуалізації – перетворюється на одержимість і залежність від власних деструктивних когніцій, тобто на невротичну адикцію.

Отже на своєму позитивному полюсі «хороший» (позитивний, здоровий, функціональний, адаптивний) перфекціонізм може бути описаний як активний і систематичний розвиток своїх загальних та спеціальних здібностей і талантів (С.Петерс [16]); прагнення досконалості, і – навіть якщо при цьому простежується аутодеструктивна тенденція – цей аспект існування є важливим і значущим, адже без прагнення досконалості досконалість неможлива (Л. Сілверман [4]); прагнення і здійснення істотних і соціально значущих досягнень, і – навіть якщо це робиться заради задоволення власних інтересів і потреб – отримані якісні результати становитимуть користь для соціуму та інших людей (Т. Бен-Шахар [17]); наслідування ідеалів, що робить з людей ідеальних спадкоємців соціокультурного досвіду і справжніх майстрів своєї справи (Є.П. Ільїн [11]); стійка мотивація успіху і досягнень на засадах зрілої системи цінностей (З.С. Карпенко, А.Б. Холмогорова, Н.Г. Гаранян [9; 13]); розвиток і становлення досконалої, перфекційної особистості з високим творчим потенціалом (І.А. Гуляс [7]) тощо.

Другий, негативний полюс перфекціонізму становить «поганий» перфекціонізм, який, відповідно, може бути описаний як злякисний, негативний чинник, дія якого призводить до жорсткої самокритики й самозвинувачень, прокрастинації, непродуктивної діяльності, породжує емоційний дискомфорт, тривогу, психологічну напругу (П. Хьюїт, Г. Флетт, К. Донован [10]); порушення соціалізації, міжособистісних зв'язків, соціальних комунікацій (А.Б. Холмогорова, Н.Г. Гаранян [6; 9]); соціальна дезадаптація; надмірна автономія; мотивація уникання невдач; конфлікт досягнень; емоційний дискомфорт;

формування негативних рис характеру (зверхність, індивідуалізм, нетерпимість та ворожість до інших людей, домінантність, неадаптивність, ригідність та недостатня рефлексивність); непродуктивний копінг у професійній діяльності та в житті в цілому; прагнення влади як символу визнання і схвалення; відмова від самоактуалізації; синдром вивченої безпорадності та невротизація, в т.ч. невротична нездатність приймати власну недосконалість, а помилки і невдачі розглядати не як новий досвід, а виключно як особисті поразки (К. Хорні) [3]).

Як зауважують західні (Дж. Барроу, К. Мур, С. Петерс, Л. Сілверман, К. Хорні, П. Хьюїт, Г. Флетт, С. Донован) і вітчизняні (Н.Г. Гаранян, А.Б. Холмогорова та інші) дослідники, при порушенні співвідношення позитивних і негативних перфекціоністських тенденцій виникає ризик формування невротичного перфекціонізму.

На відміну від «нормального» перфекціонізму, коли людина отримує задоволення від роботи, прагне саморозвитку і поліпшення своїх результатів, залишаючись здатною прийняти наявність межі між особистісною й ситуативною досконалістю, при невротичному перфекціонізмі їй все здається не досить досконалим, ідеальним, повноцінним. У результаті будь-яка справа перетворюється для неї на небезпеку, загрозливий виклик, джерело стресу.

У перфекціоніста-невротика бажання стати ще краще стає нав'язливою ідеєю, тому він завжди незадоволений. Перфекціоніст-невротик, для того щоб показати, що він заслуговує любові і загальної поваги, бере в якості орієнтира якийсь еталон, який не відповідає його потенціалу. Якщо здоровий перфекціонізм полягає в переконанні, що найкращого результату можна (і потрібно) досягти, то при невротичному перфекціонізмі виникає переконання, що недосконалий результат роботи неприйнятний. Невротичний перфекціоніст встановлює для себе свідомо нездійсненні цілі і стандарти і



рухається до них, долаючи страх невдачі, і ця гонитва за досконалістю схожа на самокатування. У зв'язку з цим А.Б. Холмогорова і Н.Г. Гаранян виділяють дві форми невротичного перфекціонізму: нарцисичну (за якої мотив самовдосконалення домінує над усіма іншими мотивами, прагнення визнання і схвалення стає ідеєю фікс, залежність від зовнішніх оцінок, очевидна патологічна фіксація на результатах діяльності тоді, як щирий інтерес до неї відсутній) та обсесивно-компульсивну (нав'язлива потреба не лише в досягненнях і визнанні, а й у самій діяльності, як от у разі трудоголізму як нав'язливої діяльності) [9; 17].

Одну з прийнятних і несуперечливих систем мотиваційних, когнітивних, афективних та поведінкових критеріїв «хорошого», адаптивного і «поганого», неадаптивного перфекціонізму запропонувала Н.Г. Гаранян. На її думку, критеріями здорового перфекціонізму є:

1) мотиваційні критерії (високі і разом з цим реалістичні, досяжні стандарти та домагання; просоціальні мотиви і цілі; переважання мотивації досягнення успіху, за якої відсутність успіху розчаровує, але не перетворюється на стрес і спонукає до нових зусиль, спрямованих на досягнення бажаного результату; природне бажання бути досконалим без фіксації на помилках);

2) когнітивні критерії (зрілі, логічні й адекватні поставленим задачам когнітивні схеми; диференційоване сприйняття дійсності, очікувань і вимог з боку соціального оточення; здатність до децентрації; адекватні уявлення про власні можливості і можливості інших; фокусування на тому, щоб все робити так гарно, як це можливо і як того потребують обставини; визнання цінності невдач і помилок, сепарація власного Я від результатів діяльності);

3) афективні критерії (уважне і спокійне ставлення до завдань діяльності, самої діяльності і її результатів; задоволення від процесу діяльності; радісне передчуття позитивних результатів

діяльності; прагнення успіху і разом з цим налаштування на позитивне прийняття будь-якого результату);

4) поведінкові критерії (мобілізація копінг-ресурсів, адаптивні тактики вибору цілей в діапазоні помірно важких, своєчасне виконання завдань діяльності, впевненість у своїх діях, у своєму професіоналізмі, активність, мобільність, заощадження ресурсів).

До критеріїв нездорового перфекціонізму, за Н.Г. Гаранян, належать:

1) мотиваційні (нереалістично високі стандарти і домагання; переважання мотивації уникання невдачі; демотиваційний вплив помилок; домінування егоцентричних та егоїстичних мотивів і цілей; жорстка самокритика в разі відсутності успіху; сприйняття самовдосконалення як неунічного обов'язку);

2) когнітивні (дисфункціональні когнітивні схеми; спотворені соціальні когніції; порівняння себе з іншими не на свою користь; концентрація на помилках і невдачах; недиференційоване сприйняття дійсності, очікувань і вимог з боку інших; нездатність до децентрації; неадекватні уявлення про власні можливості і можливості інших, страх невдач і помилок);

3) афективні (страх, тривога, депресія, висока соціальна тривожність; незадоволення від діяльності, відсутність радісних переживань від роботи; відчуття безглуздості життя; емоційний дискомфорт як домінуючий тон життя; астенозований, нересурсний стан);

4) поведінкові (надмобілізація копінг-ресурсів або, навпаки уникання діяльності через невпевненість у власній спроможності її реалізувати; неадаптивні тактики вибору цілей в діапазоні надмірно важких; компульсивні тенденції, сумніви в собі, у своїй досконалості, у власному професіоналізмі; соціальна пасивність; вивчена безпорадність) [6].

Отже, з одного боку, перфекціонізм є потужною рушійною силою, яка спрямовує індивідуальних і колективних соціальних суб'єктів на шлях розвитку й

самовдосконалення, а з другого – енергія перфекціонізму може бути спрямована не так на самовдосконалення, як на саморуйнування, природне прагнення досконалості перетворюється на деструктивну, невротичну адикцію і виявляється в руйнівній – агресивній чи аутоагресивній – поведінці.

На думку С. Петерса, Л. Сілвермана, це відбувається в разі, коли одночасно активуються щонайменше три симптоми: 1) встановлені самою людиною (чи нав'язані їй іншими) стандарти усвідомлюються нею як нереалістично високі і практично недосяжні; 2) бажання їх дістатися є таким великим, що майже перетворилося на одержимість, на ідею фікс; 3) переконання в тому, що жодний результат, крім ідеального, досконалого, є неприйнятним, не піддається сумніву [4; 16].

Викладене вище змушує докорінно переосмислити питання щодо того, хто такий перфекціоніст, адже відоме визначення перфекціоніста як «людини, яка прагне досконалості», є надто пересічним, ординарним, спрощеним. У фаховій психологічній літературі традиційно йдеться або про нормальних, адаптивних, функціональних перфекціоністів чи про перфекціоністів-адиктів, невротиків з відповідними наборами позитивних чи негативних якостей.

Вважається, що «нормальний», «правильний» перфекціоніст має і виявляє ділові й лідерські якості, високий особистий потенціал і завжди прагне це реалізувати, активний і працездатний, наполегливий та енергійний, має зрілу систему цінностей та адекватно високий рівень домагань, реалістично оцінює свої здібності, мотивований на діяльність, у процесі діяльності відчуває азарт і легке хвилювання, сконцентрований на досягненні якнайкращих результатів і виборі оптимальних для цього способів, свідомо і відповідально погоджує це з власними можливостями, здатний отримувати задоволення не лише від досягнутих цілей і отриманих результатів,

а й від процесу їх досягнення, ефективний в міжособистісній взаємодії і спільний з іншими діяльності, гарно адаптований у соціумі, оптимістичний, упевнений в собі, має високу самооцінку й високий індекс самоефективності, здатний протистояти зовнішнім впливам, соціальному тиску та виявляти асертивну поведінку [16; 17; 19; 20].

Дискурс опису «анормального», «неправильного», «невротичного» перфекціоніста докорінно, полярно інший. Він уявляється як такий, що має і демонструє прагнення апріорі недосяжного й неможливого, що постійно тримає його в тривозі, напрузі й страху невдачі, він мотивований не на успіх, а на уникання невдачі, він суперечливий як у думках і вчинках (з одного боку керується принципом «все або нічого», а з другого – невпевнений, повільний і нерішучий у прийнятті рішень; з одного боку демонструє активність і зацікавлення в діяльності і справляє враження людини-трудоголіка, а з другого – прокрастинує, уникає діяльності через страх бути неуспішним і негативно оціненим постійно сумнівається в якості виконаної роботи; з одного боку прагне ідеально виконати будь-яку справу і «шліфує» кожну дрібницю, а з другого – затягує з термінами виконання і продуктивність його діяльності зрештою низька, кар'єра і особисте життя не складаю), він украй чутливий до критики, прискіпливий і самокритичний, не здатний отримувати задоволення від результатів своєї діяльності, його емоційні переживання переважно негативні, а його постійне бажання бути кращим, ніж це є, стає нав'язливою ідеєю і призводять до загострення почуття провини, низької самооцінки, внутрішньоособистісних конфліктів, розчарування у собі, в інших людях і в житті в цілому, до невротизації, депресії та психосоматичних розладів [2; 3; 9; 11; 16; 17; 19].

На нашу думку, за наведеної логіки аналізу поняття «перфекціоніст» та «перфекційна особистість» визначити практично неможливо. Адже на

позитивному полюсі цих понять (точніше сказати – на позитивному полюсі перфекціоністського дискурсу, в межах якого ці поняття можуть бути визначені) репрезентована здорова, зріла, гармонійна особистість, яка крокує природним для людини – як соціальної істоти – шляхом самовдосконалення, самореалізації та самоактуалізації, а відтак така характерологічна риса, як перфекціонізм, є лише одною з багатьох інших і не дає підстав визначати особистість – як носія цієї риси – як перфекційну особистість лише на цій підставі. Або ж це визначення є дуже умовним і по суті автентичним визначенню «гармонійна, зріла особистість».

На негативному полюсі перфекціоністського дискурсу, в межах якого можуть бути визначені «перфекціоніст» і «перфекційна особистість», фактично репрезентований невротик, тобто особистість, сповнена глибинних суперечностей і конфліктів, які не лише глибоко переживаються нею самою, а й експлікуються назовні, сигналізуючи про серйозні негаразди в її внутрішньому світі й у стосунках з іншими. Причому така особистість належно не усвідомлює негативних наслідків власного невротичного перфекціонізму ані для себе самої, ані для інших людей. Тож у цьому разі якщо і йдеться про перфекціонізм, то він має нездоровий, невротичний характер, а отже слід говорити про «перфекціоніста-невротика».

Тому варто обрати інший шлях для визначення поняття «перфекційна особистість». Для цього виходитимемо з уявлень, що:

1) перфекціонізм – це соціально й культурно обумовлена риса характеру, яка більшою чи меншою мірою притаманна будь-якій особистості;

2) природа цієї риси є егоцентричною, недіалогічною, агональною, змагальницькою, амбівалентною і, як і більшість інших особистісних рис, вона може оцінюватися в категоріях норми чи девіації;

3) у разі норми ця риса характеру в усіх її амбівалентних проявах усвідомлюється й рефлексується особистістю як більше чи менше виражена, а отже критично оцінюється нею і піддається контролю, самотерапії і самокорекції.

Адже навіть при нормальному перфекціонізмі людина час від часу витрачає чимало фізичних, часових та інших ресурсів на активну (творчу чи рутинну, продуктивну чи непродуктивну) діяльність, і це може призводити до перевтоми і навіть виснаження, в результаті чого виникають проблемні ситуації і безпричинне незадоволення результатами діяльності.

Однак нормальний перфекціоніст звітує собі в тому, що відбувається і розуміє, що слід зупинитися, взяти паузу для критичного осмислення ситуації і поновлення ресурсів або й змінити умови та існуючі стандарти діяльності.

Отже, на нашу думку, перфекційна особистість – це відповідальний суб'єкт власного життя, який добре усвідомлює і здатний критично переоцінювати:

- 1) своє місце в соціумі;
- 2) особливості свого внутрішнього світу, де чільне місце посідає перфекціонізм з усіма його амбівалентними властивостями;
- 3) наявні в нього навички самоменеджменту і самокорекції в разі, коли його перфекціонізм набуває негативної модальності і негативно впливає на якість його життя.

Здійснені нами емпіричні вимірювання перфекціонізму, які були включені в загальний контекст досліджень професійного вигорання педагогів, дали змогу проаналізувати зв'язки перфекціонізму з показниками професійного вигорання, особливостями саморегуляції поведінки та оцінкою своїх професійних досягнень, смисложиттєвими орієнтаціями, типом мотивації, психологічним самопочуттям особистості.

В якості дослідницького інструменту було використано Багатовимірну шкалу перфекціонізму П. Хьюїтта і Г. Флетта (P. Hewitt & G. Flett Multidimensional

Perfectionism Scale), російськомовний варіант якої адаптований І.І. Грачовою [10; 18]. Ця методика являє собою опитувальник із 45 запитань, які репрезентують дискурс досліджуваного феномену, дають змогу оцінити співвідношення різних перфекційних

тенденцій і репрезентують три форми перфекціонізму: орієнтований на себе; орієнтований на інших та соціально приписаний [10]. У нашому дослідженні взяло участь 100 респондентів (шкільних учителів різного віку (таблиця 1).

Таблиця 1

**Розподіл респондентів за формами перфекціонізму та його рівнями (за методикою П. Хьюїтта та Г. Флетта)**

| Показники перфекціонізму                | Низький і середній рівень перфекціонізму (N=52) | Високий рівень перфекціонізму (N=48) |
|---|---|--------------------------------------|
| 1. Перфекціонізм, орієнтований на себе  | 72,5*   | 65,9*                                |
| 2. Перфекціонізм, орієнтований на інших | 61,0  | 57,0                                 |
| 3. Соціально приписаний перфекціонізм   | 55,7  | 58,3                                 |
| Інтегральний показник перфекціонізму    | 189,1*  | 181,2*                               |

Примітка: \*- коефіцієнт статистичного значення відмінностей 0,01 (за критерієм Пірсона)

Тож, як було з'ясовано, перфекційні особистості (тобто ті, які, за нашим визначенням, мають нормальний – низький і середній – рівень перфекціонізму), особливо ті з них, що орієнтовані на себе і на інших людей, менше піддаються професійному вигоранню. Натомість більшою мірою в зоні ризику виявляються ті, чий перфекціонізм кваліфікується як соціально приписаний, для якого характерне, з одного боку, прагнення отримувати соціальні схвалення, а з другого, як вище зазначалося, прагнення влади й відчуження від реальності (аналогічні результати отримано й у дослідженнях Г.Л. Чепурної [19]).

Для виявлення зв'язку перфекціонізму з особливостями саморегуляції поведінки учасників нашого дослідження та оцінкою ними результатів своєї професійної діяльності було застосовано методику

В. І. Моросанової «Саморегуляція поведінки», яка оцінює процес цієї саморегуляції за шістьма показниками включення в соціальне життя (планування, моделювання, програмування, гнучкість, самостійність та оцінка результатів власної діяльності). За даними цієї методики можна стверджувати, що здорові перфекціоністи позитивніше оцінюють результати своєї діяльності, успішніше програмують свою діяльність, мають вищий загальний показник саморегуляції поведінки (таблиця 2).

Для виявлення зв'язку перфекціонізму з показниками смисложиттєвих орієнтації особистості використано методику СЖО Д.О. Леонтьєва, яка показала високу диференціальну цінність. Завдяки їй виявлено статистично значимі відмінності смисложиттєвих орієнтації нормальних і девіантних перфекціоністів практично за всіма показниками СЖО (таблиця 3).

Таблиця 2

**Показники саморегуляції поведінки за методикою В. І. Моросанової**

| Показники саморегуляції поведінки          | Низький і середній рівень перфекціонізму (N=52) | Високий рівень перфекціонізму (N=48) |
|--|---|--------------------------------------|
| 1. Планування                              | 5,50  | 6,12                                 |
| 2. Моделювання                             | 5,0   | 4,81                                 |
| 3. Програмування                           | 6,41*   | 5,76*                                |
| 4. Позитивна оцінка результатів діяльності | 6,83**  | 5,15**                               |
| 5. Гнучкість                               | 6,17  | 6,0                                  |
| 6. Самостійність                           | 5,57  | 5,81                                 |
| Загальний показник саморегуляції поведінки | 30,33*  | 28,38                                |

Примітка: \*\* - коефіцієнт статистичного значення відмінностей 0,05 (за критерієм Пірсона)

\* - коефіцієнт статистичного значення відмінностей 0,01 (за критерієм Пірсона)

**Смисложиттєві орієнтації осіб з різним рівнем перфекціонізму  
 (за методикою СЖО Д. О. Леонтєва)**

| Смисложиттєві орієнтації                                    | Низький і середній рівень перфекціонізму (N=52) | Високий рівень перфекціонізму (N=48) |
|---|---|--------------------------------------|
| 1. Мета в житті   | 31,17*  | 25,77*                               |
| 2. Процес життя або інтерес і емоційна насиченість життя    | 32,83*  | 24,73*                               |
| 3. Результативність життя або задоволеність самореалізацією | 25,50*  | 21,0*                                |
| 4. Локус контролю-Я (Я – господар життя)                    | 22,83**   | 18,0**                               |
| 5. Локус контролю-життя (керуваність життям)                | 30,67*  | 24,92*                               |
| Загальний індекс смисложиттєвих орієнтацій                  | 104,33*   | 84,85*                               |

Примітка: \*\* - коефіцієнт статистичного значення відмінностей 0,05 (за критерієм Пірсона)

\* - коефіцієнт статистичного значення відмінностей 0,01 (за критерієм Пірсона)

Тож, за такими показниками, як «Я-контроль», «мета життя», «процес життя (інтерес і емоційна насиченість життя)», «результативність життя або задоволеність самореалізацією», «локус контролю життя» та «загальний індекс смисложиттєвих орієнтацій» виявлено статистично значимі відмінності між нормальними і девіантними перфекціоністами. Ці дані підтверджують припущення, що смисложиттєві орієнтації – як структурний елемент системи «особистість» – відіграють велику роль в успішному функціонуванні цієї системи, посилюють мотиваційну основу соціального включення і професійної діяльності, гарантують позитивне сприйняття себе і результатів своєї діяльності, підвищують самооцінку та покращують психологічне самопочуття.

**Висновки.** Перфекціонізм – універсальний та позачасовий кроскультурний феномен, який має не так індивідуальну, як соціальну природу, а отже тою чи тою мірою виявляється в усіх сферах і на всіх рівнях включення людини в соціальне життя та визначає якість і способи цього включення.

У сучасній психології перфекціонізм розуміється як психологічна якість індивідуальних і колективних соціальних суб'єктів, яка виявляється у прагненні досконалості в особистому і соціальному житті (високих стандартах і вимогах до себе й інших, до своєї діяльності, в прагненні доводити результати будь-якої діяльності до ідеальних, у потребі в

постійному розвитку та удосконаленні себе, людей навколо себе, світу загалом.

Разом із цим дискурс перфекціонізму є амбівалентним, агональним, конфліктним і апіорі недіалогічним. Він виключає можливість для відтворення в його межах неконфліктної, екологічної комунікації, кооперації, компромісу, толерантності тощо. З нього можливо відтворити лише тексти боротьби, суперництва, змагальності, конфлікту і т. ін. Інакше кажучи, перфекціонізм має двополюсну й континуальні природу і може змінювати свою позитивну модальність на негативну, а відтак обертається для індивідуальних і колективних соціальних суб'єктів своїм деструктивним, невротичним боком.

4. Перфекційна особистість – це відповідальний суб'єкт власного життя, який добре усвідомлює і здатний критично переоцінювати:

- 1) своє місце і призначення в соціумі;
- 2) особливості свого внутрішнього світу (характеру), де чільне місце посідає перфекціонізм з усіма його амбівалентними властивостями;
- 3) сформовані в нього навички самоменеджменту і самокорекції в ситуаціях, коли його перфекціонізм набуває негативної модальності і чинить негативний вплив на якість його соціального і особистого життя.

5. Енергія перфекціонізму має бути спрямована на реалізацію усвідомлених перфекційною особистістю домагань, прийнятних не лише з її егоцентричного погляду, а й з погляду інших суб'єктів

соціальної взаємодії, усвідомлення нею непродуктивності невротичного зацікнення на досконалості, критичної переоцінки своєї рефлексивної позиції в напрямі «краще є ворогом гарного», а «турбота про спричинюється втратою необхідного».

Перспективними для дальших досліджень є розроблення досконалих засобів діагностики та корекції аномального перфекціонізму, створення спеціальних тренінгових програм з самопомоги і самоменеджменту для перфекційних особистостей, які цього потребують.

#### Література:

1. Conrad Ch. Agon and rhetorical form: The essence of "old feminist". *Communication Studies*, 1981. Vol. 32 (1), Pp. 45–53.
2. Адлер А. Практика и теория индивидуальной психологии. Москва : Директ-Медиа, 2008. 406 с.
3. Хорни К. Невротическая личность нашего времени. Москва: Прогресс, 1993. 389 с.
4. Silverman L. K. A developmental model for counseling the gifted II Counseling the gifted and talented. Denver, 1993. P. 14–30.
5. Hollender M. Perfectionism. *Compr. Psychiatry*, 1965. V. 6. Pp. 94–103.
6. Гаранян Н. Г. Перфекционизм и психические расстройства (обзор зарубежных эмпирических исследований). *Современная терапия психических расстройств*. 2006. № 1. С. 31–41.
7. Гуляс І.А. Психологія перфекціонізму. Чернівці: Прут, 2010. 272 с.
8. Barrow J., Moore C. Group interventions with perfectionistic thinking. *Personnel and Guidance Journal*. 1983. V. 61. Pp. 612–615.
9. Холмогорова А. Б., Гаранян Н. Г. Нарциссизм, перфекционизм и депрессия. *Московский психотерапевтический журнал*. 2004. № 1. С. 18–35.
10. Hewitt P., Flett G., Donovan C. Perfectionism and suicide potential. *British. Journ. of Clin. Psychol*. 1992. V. 31. P. 181–190.
11. Ильин Е. П. Работа и личность. Трудоголизм, перфекционизм, лень. СПб.: Питер, 2011. 224 с.
12. Бек А. Когнитивная психотерапия расстройств личности. СПб. : Питер, 2002. 544 с.
13. Карпенко З. С. Перфекціонізм у структурі мотивації професійної діяльності особистості. *Вісник Прикарпатського університету. Філософські і психологічні науки*. 2004. Вип. VI. С. 131–134.
14. Бурдые П. Социология социального пространства: Пер. с франц.; отв. ред. перевода Н.

А. Шматко. М. : Институт экспериментальной социологии; СПб.: Алетейя, 2007. 288 с.

15. Кочубейник О. М. Соціальний діалог: соціальні та психологічні передумови комунікативності. *Наукові студії із соціальної та політичної психології*. 2014. №34 (37). С.150–160.

16. Peters S. Perfectionism: different views. N.Y.: Pergamon. 2001. Pp. 66–90.

17. Тал Бен-Шахар. Парадокс перфекциониста. Москва : «Манн, Иванов и Фербер», 2013. 256 с.

18. Грачева И. И. Адаптация методики «Многомерная шкала перфекционизма» П. Хьюитта и Г. Флетта. *Психол. журн*. 2006. Т. 27, № 6. С. 73–89.

19. Чепурна Г. Л. Соціально-психологічні особливості перфекціонізму молоді: автореферат на здобуття наук. ступеня канд. психол. наук. Київ, 2013. 20 с.

20. Сингаевская И. В., Данилевич Л. А. Проявление перфекционизма в разных возрастных периодах развития личности как фактор качества выполнения деятельности. *Проблемы и перспективы развития экономики в XXI веке*. 2013. С. 283–294.

#### References:

1. Conrad, Ch. (1981). "Agon and rhetorical form: The essence of "old feminist", *Communication Studies*, vol. 32 (1), pp. 45–53.
2. Adler, A. (2008). *Praktika i teoriya individualnoj psihologii* [Practice and theory of individual psychology], Direkt-Media, Moscow, Russia, 406 p.
3. Horni, K. (1993), *The neurotic personality of our time* [The neurotic personality of our time], Progress, Moskou, Russia, 389 p.
4. Silverman, L.K. (1993), *A developmental model for counseling the gifted II Counseling the gifted and talented*, Denver, Colorado, USA, pp. 14-30.
5. Hollender, M. (1965), "Perfectionism", *Psychiatry*, vol. 6, pp. 94–103.
6. Garanyan, N.G. (2006), "Perfectionism and Mental Disorders (Review of Foreign Empirical Research)", *Sovremennaya terapiya psicheskikh rasstrojstv*, vol. 1, pp. 31–41.
7. Hulias, I.A. (2010), *Psyhholohiia perfektsionizmu* [Psychology of perfectionism], Prut, Chernivtsi, Ukraine, 272 p.
8. Barrow, J. and Moore, C. (1983), "Group interventions with perfectionistic thinking", *Personnel and Guidance Journal*, vol. 61, pp. 612–615.
9. Holmogorova, A.B. and Garanyan, N.G. (2004), "Narcissism, perfektionism and depression", *Moskovskij psihoterapevticheskij zhurnal*, vol.1, pp. 18–35.
10. Hewitt, P. Flett, G. and Donovan, C. (1992), "Perfectionism and suicide potential", *British. Journ. of Clin. Psychol*, vol. 31, pp. 181–190.
11. Illin, E.P. (2011), *Rabota i lichnost: trudogolizm, perfekcionizm, len* [Work and personality. Workaholism, perfectionism, laziness], Piter, S-Peterburg, Russia, 224 p.
12. Bek, A. (2002), *Kognitivnaya psihoterapiya rasstrojstv lichnosti* [Cognitive psychotherapy for

personality disorders], Piter, S-Peterburg, Russia, 544 p.

13. Karpenko, Z. S. (2004), "Perfectionism in the structures of motivation of professional performance", *Visnyk Prykarpats'koho universytetu. Filosofs'ki i psykholohichni nauky*, vol. VI, pp. 131–134.

14. Burdie, P. (2007), *Sociologiya socialnogo prostranstva* [Sociology of social space], Aletejya, S-Pb, Russia, 288 p.

15. Kochubejnyk, O.M. (2014), "Social dialogue: social and psychological change of mind and community", *Naukovi studii iz sotsial'noi ta politychnoi psykholohii*, vol. 34 (37), pp. 150–160.

16. Peters, S. (2001), *Perfectionism: different views*, Pergamon, N.-Y., USA, pp. 66–90.

17. Tal, B.-Sh. (2013), *Paradoks perfekcionista* [The perfectionist paradox], Mann, Moscow, Russia, 256 p.

18. Gracheva, I. I. (2006), "Adaptation of the method Multidimensional scale of perfectionism by P. Hewitt and G. Flett", *Psihol. Zhurn.*, vol. 27 (6), pp. 73–89.

19. Chepurna, H.L. (2013), "Socio-psychological features of youth perfectionism", Abstract of thesis, Psychology, Kyiv, Ukraine, 20 p.

20. Singaevskaja, I.V. and Danilevich, L.A. (2013), "The manifestation of perfectionism in different age periods of personality development as a factor in the quality of performance", *Problemy i perspektivy razvitija jekonomiki v XXI veke. Kishinev: Slav. un-t*, pp. 283–294.

**Стаття надійшла до редакції 25.11.2020 р.**

**Збірник наукових праць**

**Вчені записки Університету «КРОК»**

**Фахове видання**

**Випуск №4 (60)**

Підписано до друку 23.12.2020 р. Формат 60x84/8. Папір офсетний.

Друк офсетний. Гарнітура Times New Roman.

Ум. друк. арк. 21,04. Наклад 200 прим.

Зам. 225

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