

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

**ВЧЕНІ ЗАПИСКИ  
УНІВЕРСИТЕТУ «КРОК»**

**Фахове видання**

**Випуск №1 (65)**

**Київ – 2022**

*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);
- Dimensions;
- OpenAire;
- Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського.

**Вчені записки Університету «КРОК» : зб. наук. праць. Київ :  
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2022. Вип. №1 (65). 176 с.**

У шістдесят п'ятому випуску зібрані статті науковців ВНЗ «Університету економіки та права «КРОК», інших закладів вищої освіти, науково-дослідних установ України, підготовлені за результатами їх наукової роботи. Розраховано на викладачів закладів вищої освіти, аспірантів, магістрів, фахівців-практиків у сфері економічної теорії, 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 №5 від 24 лютого 2022 року)*

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

**Головний редактор:**

***Мігус І.П.***

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

**Відповідальний секретар:**

***Коваль Я.С.***

кандидат наук з державного управління,  
доцент, 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, професор кафедри управління охороною здоров'я та публічного адміністрування, Національний університет охорони здоров'я України імені П. Л. Шупика, Київ, Україна

***Акімова Л.М.***

доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри фінансів та економічної безпеки, Заслужений працівник освіти України, Національний університету водного господарства та природокористування, Рівне, Україна

***Андрієнко В.М.***

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

***Брадул О.М.***

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

***Бурлакова І.А.***

доктор психологічних наук, професор, професор кафедри практичної психології та соціальної роботи, Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля, Сєвєродонецьк, 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 Джемалта***

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 «КРОК», Київ, Україна

***Терехов В.І.***

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

***Токар В.В.***

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

***Чирва О.Г.***

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

***Шевяков О.В.***

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

***Шепелюк В.А.***

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

## ЗМІСТ

### РОЗДІЛ 1. ЕКОНОМІКА

|   |    |
|---|----|
| <i>Гаврилюк С.П., Литвинова Т.С.</i> Особливості розвитку підприємництва у ресторанному бізнесі                       | 9  |
| <i>Заверуха Д.А., Копитко М.І.</i> Характеристика основних елементів сутності економічної безпеки                     | 19 |
| <i>Кравченко Т.І., Асса О.А.</i> MCDONALD'S – ресторанний бізнес, якого не вистачає у Нігерії                         | 25 |
| <i>Телегін В.В.</i> Вплив економічної політики на забезпечення національної безпеки України                           | 34 |
| <i>Ткаленко С.І.</i> Роль якості продукції у зростанні зовнішньої торгівлі фармацевтичними виробами в сучасних умовах | 43 |

### РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

|  |     |
|--|-----|
| <i>Адамовська В.С., Астаф'єва К.О., Шепелюк В.А.</i> Визначення рівня конкурентоспроможності на ринку праці за критерієм матеріального стимулювання                              | 50  |
| <i>Брикова Т.М.</i> Комплаєнс готельного бізнесу в умовах пандемії: наукова обґрунтованість та порядок здійснення  | 58  |
| <i>Віткін Л.М., Сингаївська О.О.</i> Методологія SCRUM, як інструмент механізму реалізації гнучкого підходу до змін в діяльності випробувальної лабораторії легкої промисловості | 67  |
| <i>Коржевський І.І.</i> Ділова репутація - виникнення, критерії оцінки, підстави вивчення, можливості та інструменти перевірки   | 76  |
| <i>Мігус І.П.</i> Можливості використання технологій блокчейну для захисту від шахрайства  | 84  |
| <i>Петрова І.Л., Лойко Є.М.</i> Методичний засади розробки маркетингової стратегії підприємства  | 95  |
| <i>Правдивець О.М., Дячков Д.В., Ситнік Є.І.</i> Стандартизація як фактор формування науково-методичного базису забезпечення економічної безпеки підприємств                     | 105 |
| <i>Рагуліна О.О.</i> Інноваційні механізми формування та розвитку людського капіталу держаних установ  | 111 |
| <i>Сумбаєва Л.П.</i> Ідентифікація загроз економічній безпеці закладів фахової передвищої освіти   | 118 |
| <i>Удовенко А.Ю.</i> Інтернаціоналізація докторської освіти як фактор підвищення її якості   | 136 |

### РОЗДІЛ 3. ПСИХОЛОГІЯ

- Артемов В.Ю., Сингаївська І.В.** Особливості процесів прийняття рішень в умовах невизначеності 149
- Петрунько О.В.** Організаційна культура університету як чинник його конкурентоздатності на ринку освітніх послуг 164

## CONTENT

### CHAPTER 1. ECONOMY

|   |    |
|---|----|
| <i>Havryliuk Svitlana, Lytvynova Tetiana</i> Features of entrepreneurship development in restaurant business                        | 9  |
| <i>Zaverukha Dmytro, Kopytko Marta</i> Characteristic of the basic component provisions of the economic security of the state       | 19 |
| <i>Kravchenko Tetiana, Ayesa Oluwatosin Adeoluwa</i> MCDONALD'S – the missing piece of restaurant business in Nigeria               | 25 |
| <i>Telehin Vadym</i> The impact of economic policy on the provision of national security of Ukraine                                 | 34 |
| <i>Tkalenko Svitlana</i> The role of product quality in the growth of foreign trade in pharmaceutical products in modern conditions | 43 |

### CHAPTER 2. MANAGEMENT AND ADMINISTRATION

|   |     |
|---|-----|
| <i>Adamovska Victoria, Astafieva Kateryna, Shepeliuk Vira</i> Determining the level of competitiveness in the labor market by the criterion of material incentives                            | 50  |
| <i>Brykova Tetiana</i> Compliance of the hotel business in a pandemic: scientific fundamentals and procedure  | 58  |
| <i>Vitkin Leonid, Sinhavska Olha</i> SCRUM methodology as a tool of the mechanism of implementation of a flexible approach to changes in the activities of the test laboratory of lightweight | 67  |
| <i>Korzhevskiy Igor</i> Business reputation - origin, evaluation criteria, grounds for study, opportunities and inspection tools  | 76  |
| <i>Mihus Iryna</i> Possibilities of using blockchain technologies to protect fraud  | 84  |
| <i>Petrova Iryna, Loiko Yelyzaveta</i> Methodical approach to developing the enterprise marketing strategy  | 95  |
| <i>Pravdyvets Oleksandr, Diachkov Dmyro, Sutnik Yevhen</i> Standardization as a factor in the formation of scientific and methodological basis for economic security of enterprises           | 105 |
| <i>Ragulina Elena</i> Innovative mechanisms for the formation and development of human capital of government institutions   | 111 |
| <i>Sumbaieva Liudmyla</i> Identification of threats to the economic security of professional higher education institutions  | 118 |
| <i>Udoenko Alina</i> Internationalization of doctoral education as a factor in improving its quality  | 136 |

### CHAPTER 3. PSYCHOLOGY

|  |     |
|--|-----|
| <i>Artemov Volodymyr, Synhaivska Iryna</i> Features of decision-making processes under uncertainty   | 149 |
| <i>Petrunko Olga</i> Organizational culture of the university as a factor of its competitive ability in the market of educational services | 164 |



## РОЗДІЛ 1. ЕКОНОМІКА

УДК 334:640.43

DOI: 10.31732/2663-2209-2022-65-9-18

### ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА У РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

*Гаврилюк С.П., Литвинова Т.С.*

<sup>1</sup> к. е. н., доцент кафедри туризму, ВНЗ «Університет економіки і права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: gavrylyuks@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1001-4046>

<sup>2</sup> викладач кафедри туризму, ВНЗ «Університет економіки і права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: tsrevenko@krok.edu.ua

### FEATURES OF ENTREPRENEURSHIP DEVELOPMENT IN RESTAURANT BUSINESS

*Havryliuk Svitlana<sup>1</sup>, Lytvynova Tetiana<sup>2</sup>*

<sup>1</sup> PhD (Economics), associate professor, associate professor of tourism department, «KROK» University, Kyiv, Ukraine, e-mail: gavrylyuks@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1001-4046>

<sup>2</sup> teacher of tourism department, «KROK» University, Kyiv, Ukraine, e-mail: tsrevenko@krok.edu.ua

**Анотація.** У статті представлена наукова дискусія щодо тенденції та перспектив розвитку підприємництва у ресторанному бізнесі. Розглянуто сутність підприємництва, сучасні погляди різних науковців на підприємництво та з'ясовано їх відмінності, сформульовано визначення підприємництва у ресторанному бізнесі. Проведено комплексний аналіз розвитку підприємництва у ресторанному господарстві України на сучасному етапі. Охарактеризовано суб'єкти підприємницької діяльності у ресторанному бізнесі та їх склад. Розкриті основні напрямки та форми розвитку підприємництва на ринку послуг з організації харчування в Україні. Досліджено основні показники фінансово-господарської діяльності різних за розміром підприємств виду діяльності 56 «діяльність із забезпечення стравами і напоями» в динаміці. Визначено проблеми, що виникають при здійсненні підприємницької діяльності у ресторанному бізнесі. Запропоновано заходи активізації підприємницької діяльності закладів ресторанного господарства, що дозволить істотно збільшити їх соціально-економічний вплив на економіку країни. Мета статті - дослідити теоретичні та практичні засади підприємницької діяльності закладів ресторанного господарства та її галузеві особливості, проаналізувати проблеми розвитку підприємництва у ресторанному бізнесі. Наукова новизна статті полягає в узагальненні особливостей підприємницької діяльності у ресторанному бізнесі з урахуванням галузевої специфіки, проблем розвитку підприємництва у ресторанному господарстві. Методологічною основою дослідження є загальнотеоретичні та специфічні методи, зокрема, метод логічного узагальнення (логіко-діалектичний), метод наукової абстракції, графоаналітичний метод. Періодом дослідження обрано 2010-2020 рр. Розвиток підприємництва та впровадження ефективних форм ведення ресторанного бізнесу забезпечить сталий розвиток ресторанного господарства в Україні. Результати проведеного дослідження можуть бути корисними у практичній роботі закладів ресторанного господарства, які прагнуть підвищити ефективність своєї діяльності.

**Ключові слова:** підприємництво, підприємництво у ресторанному бізнесі, особливості підприємництва у ресторанному бізнесі, суб'єкти підприємницької діяльності на ринку ресторанних послуг, основні тенденції розвитку підприємництва у ресторанному бізнесі.

Формули: 0; рис.: 2; табл.: 2; бібл.: 5

**Annotation.** The article presents a scientific discussion on trends and prospects for entrepreneurship in the restaurant business. The essence of entrepreneurship is considered, modern views of various scholars on entrepreneurship are substantiated and their differences are clarified, the definition of restaurant business entrepreneurship is formulated. A comprehensive analysis of the development of entrepreneurship in the catering in Ukraine at the present stage is conducted. The subjects of entrepreneurial activity in the restaurant business and their composition are described. The main directions and forms of business development in the market of restaurant services of Ukraine are revealed. The main indicators of financial and economic activity of enterprises of different sizes by type of activity 56 "food and

*beverage service activities" are investigated in dynamics. The problems that arise in carrying out business activities in catering are identified. Measures to intensify the business activities of restaurant enterprises are proposed, which will significantly increase their socio-economic impact on the country's economy. The purpose of the article - to explore the theoretical and practical principles of entrepreneurial activity of restaurants and its industry features, to analyze the problems of entrepreneurship in the restaurant business. The scientific novelty of the article is to study the general features of entrepreneurial activity in the restaurant business, taking into account industry specifics, to study the problems of entrepreneurship development in catering. The methodological basis of the study is general theoretical and special methods, in particular, the method of logical generalization (logical and dialectical), the method of scientific abstraction, graphoanalytical method. 2010-2020 was chosen as the research period. The development of entrepreneurship and the introduction of effective forms of restaurant business will ensure the sustainable development of the restaurant business in Ukraine. The results of the study can be useful in the practical work of restaurants that seek to increase the efficiency of their activities.*

**Key words:** *entrepreneurship, entrepreneurship in the restaurant business, features of entrepreneurship in the restaurant business, business entities in the market of restaurant services, the main trends in restaurant business entrepreneurship.*

*Formulas: 0; fig.: 2; tabl.: 2; bibl.: 5*

**Постановка проблеми.** Сучасний ринок ресторанних послуг характеризується негативними тенденціями розвитку через економічну і політичну нестабільність в Україні, що торкнулася абсолютно всіх сфер діяльності. Багато закладів втрачають клієнтів і закриваються, а інші переорієнтовують свою діяльність і продовжують працювати. Здійснення успішної діяльності на ринку ресторанних послуг можливе завдяки глибоким знанням законів і закономірностей ринкової економіки, особливостей здійснення підприємницької діяльності в ресторанному бізнесі.

Серед чинників сталого розвитку ресторанного бізнесу важливу роль відіграє підприємницька діяльність та суб'єкти, що її здійснюють. Забезпечення сталого розвитку галузі ресторанного господарства можливе завдяки повному задоволенню потреб споживачів, збільшенню обсягів товарообороту, підвищенню ефективності виробничо-торгівельної діяльності.

Для створення сприятливих умов реалізації програм підвищення ефективності діяльності з організації харчування та конкурентоспроможності підприємств даної сфери необхідно вміти, з одного боку, ефективно використовувати фактори виробничо-торгівельної діяльності, прагнути до отримання прибутку, а з іншого - реалізовувати творчий потенціал працівників, впроваджувати сучасні підприємницькі технології.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблеми й особливості здійснення підприємницької діяльності у сучасних умовах господарювання знаходять своє відображення в наукових економічних дослідженнях. Принципи підприємництва, класифікація форм і видів суб'єктів підприємництва у ресторанному господарстві, організація та планування ресторанного бізнесу у ринкових умовах відображаються у наукових публікаціях таких вітчизняних учених, як Мальська М.П., Герасименко В.Г., Нездоймінов С.Г., П'ятницька Г.Т., Бойко Л.О. та ін.

Однак питання удосконалення управління підприємницькою діяльністю не втратили своєї актуальності для підприємств ресторанного господарства і вимагають подальших досліджень з урахуванням галузевої специфіки та сучасних умов господарювання.

**Формулювання цілей статті.** Мета статті - дослідити теоретичні та практичні засади підприємницької діяльності закладів ресторанного господарства та її галузеві особливості, проаналізувати проблеми розвитку підприємництва у ресторанному бізнесі.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Кожне підприємство самостійно вирішує завдання організації управління та вибору технологій ведення бізнесу. Вітчизняні заклади ресторанного господарства недостатньо активні в основних сферах їхньої діяльності. Зокрема, у фінансовій сфері відсутній

пошук вигідних джерел фінансування діяльності з організації харчування, організаційні форми ресторанів не завжди обґрунтовані стосовно їх розміру та обсягів діяльності, матеріально-технічне забезпечення не відповідає існуючим потребам, відсутній дієвий механізм підтримки підприємництва з боку державних органів. Вказані проблеми спонукають до пошуку методів активізації підприємницької діяльності вітчизняних закладів ресторанного господарства, що й становить наукове завдання дослідження. У цих умовах актуальним є вивчення теоретичних та практичних засад підприємницької діяльності закладів ресторанного господарства з урахуванням галузевих особливостей, а також проблем, що перешкоджають її активізації.

Сучасна наукова економічна література розглядає підприємництво з різних позицій: як економічну категорію, метод господарювання, а також тип економічного мислення. На думку науковця Варналія З.С. підприємництво як економічна категорія - це «особливий тип господарювання, де головним суб'єктом є підприємець, який раціонально поєднує (комбінує) фактори виробництва на інноваційній основі і власній відповідальності, організує і керує виробництвом з метою одержання підприємницького доходу» [1]. Даний автор зазначає дві основні ознаки підприємництва: по-перше, це особливий тип суб'єкта господарювання зі своїми новаторськими здібностями; по-друге, успіх побудовано на інноваційній діяльності.

Суть підприємництва як методу господарювання розкривають його основні функції - ресурсна, організаційна та творча. Ресурсна функція передбачає, що підприємництво націлене на найбільш ефективне використання матеріальних, трудових, фінансових та інформаційних ресурсів з урахуванням досягнень науково-технічного прогресу. Організаційна функція зводиться до діяльності з організації виробництва, обслуговування, збуту, маркетингу, менеджменту і реклами. Творча функція полягає в генеруванні та

реалізації нових ідей, реалізації техніко-економічних, наукових розробок і проектів, пов'язаних із господарським ризиком.

Підприємництво як особливий тип економічного мислення - це тип господарської поведінки підприємців стосовно організації, розробки, виробництва і реалізації благ з метою отримання прибутку і соціального ефекту [2]. Центральну роль тут відіграє особа підприємця, що поєднує у собі новаторські, комерційні та організаторські здібності для пошуку і розвитку нових видів, методів виробництва, нових благ та сфер застосування капіталу. Отже, сутність підприємництва зосереджується у вияві ініціативної, новаторської, самостійної діяльності. А його мета зводиться, з одного боку, до отримання прибутку або особистого доходу, а з іншого - до найбільш ефективного використання виробничих факторів, прагнення реалізувати творчий людський потенціал.

Найбільш вдале формулювання, на нашу думку, сформульовано Паустовською Т.І.: "Підприємництво - це діяльність, яка пов'язана із вкладенням коштів з метою отримання прибутку на основі поєднання особистого зиску із суспільною вигодою" [3].

Правові засади розвитку підприємництва в Україні започатковані у Господарському кодексі України. Згідно Господарського кодексу України підприємництво - це самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку [4].

Отже, до підприємництва відноситься й діяльність з організації харчування, що є об'єктом господарювання закладів ресторанного господарства. Таким чином, можна сформулювати визначення *підприємництва у ресторанному бізнесі* як діяльності, пов'язаної з виробництвом продукції та організації обслуговування споживачів, необхідної для задоволення

потреб у харчуванні з метою отримання прибутку.

Підприємницька діяльність у ресторанному бізнесі має наступні особливості:

- заклад ресторанного господарства орієнтований на територіально обмежений локальний ринок, розміри якого залежать від його місцезнаходження, транспортної доступності для споживачів; частина підприємств у своїй діяльності може орієнтуватися на загальноміський ринок у сегменті обслуговування святкових заходів, ділових зустрічей, туристів тощо;

- на підприємствах ресторанного господарства поєднуються функції виробництва, обігу (реалізації) та організації споживання продукції. Ці процеси взаємопов'язані у часі та просторі, що зумовлено особливостями кулінарної продукції, яка, зазвичай, швидко псується, не підлягає тривалому зберіганню і транспортуванню на великі відстані, повинна споживатися за певного температурного режиму. Тому якщо попит на продукцію пред'явлений, то він не може бути відкладеним і повинен бути задоволеним у короткий проміжок часу. Це потребує від підприємців дослідження платоспроможного попиту споживачів та його динаміки протягом дня, тижня та сезонів року, ретельного планування діяльності із постачання стравами і напоями;

- вплив сезонності на підприємницьку діяльність у ресторанному бізнесі, про що виявляється у нерівномірності реалізації продукції протягом доби, тижня, а також сезонності споживання окремих страв (наприклад, гарячих чи холодних страв та напоїв, овочевих страв тощо). У зв'язку з цим підприємці вимушені розробляти відповідні маркетингові заходи стабілізації попиту, використовуючи знижки чи інші пільги для стимулювання попиту споживачів.

- здійснення підприємництва у ресторанному бізнесі зазвичай пов'язане з організацією дозвілля споживачів; з метою збільшення доходів заклади ресторанного господарства впроваджують в практику

різноманітні розважальні програми, що справляють на споживачів певне емоційне враження (наприклад, організація святкових вечорів, сімейних торжеств тощо);

- менша залежність підприємців у ресторанному бізнесі від змін моди за наявності можливості для творчого підходу до професійної діяльності.

Отже, підприємництво у ресторанному бізнесі забезпечує задоволення потреб споживачів у безпосередньо готовій до споживання їжі у формі, сніданків, обідів і вечерь, у зв'язку з чим підприємства даної сфери діяльності виконують взаємопов'язані функції по виробництву, реалізації кулінарної продукції та організації її споживання з метою задоволення потреб споживачів у раціональному харчуванні і отримання прибутку.

Структура ресторанного господарства передбачає співіснування різних за розмірами підприємств, об'єктивною основою яких є форми організації виробничо-торгівельної діяльності. Підприємницька діяльність здійснюється у різних масштабах, суб'єкти підприємницької діяльності поділяються на малі, середні та великі. Різні за розміром підприємства взаємодоповнюють одне одного, тому сприятливі умови для розвитку різних за масштабами діяльності підприємств дають гарні результати на загальногалузевому рівні. Економіка багатьох західних країн базується на великих організаційно-господарських структурах, які забезпечують її стабільність і створюють потенціал для великомасштабної реалізації інновацій, та на підприємствах малого бізнесу, що сприяють гнучкості операційної діяльності та індивідуалізації обслуговування споживачів, створенню конкурентного середовища, що приводить до прогресивного розвитку галузі та економіки в цілому.

У нормативних актах України застосовують два основних критерії класифікації підприємств за розміром: кількість працюючих та обсяг доходу від

реалізації продукції (послуг). Аналізуючи розвиток підприємництва на ринку продукції та послуг ресторанного господарства в Україні, слід зазначити, що підприємства-суб'єкти ресторанного бізнесу у своїй переважній більшості – малі. Згідно даних Держкомстату частка малих підприємств серед загальної кількості закладів ресторанного

господарства у 2020 р. складала 99,75%. Натомість питома вага середніх підприємств за останній рік становила 0,25%, а частка великих підприємств ресторанного господарства серед зареєстрованих суб'єктів туристичної діяльності в Україні - всього 0,002% (табл.1).

Таблиця 1

**Зміни у структурі підприємств за видом діяльності 56 «діяльність із забезпечення стравами та напоями» за розміром в Україні**

| Роки                                 | Підприємства ресторанного господарства |               |         |               |       |               |                       |                |        |               |
|--------------------------------------|--|---------------|---------|---------------|-------|---------------|-----------------------|----------------|--------|---------------|
|                                      | Великі                                 |               | Середні |               | Малі  |               | Мікропідприємств<br>а |                | Всього |               |
|                                      | Од.                                    | Питома вага,% | Од.     | Питома вага,% | Од.   | Питома вага,% | Од.                   | Питома вага, % | Од.    | Питома вага,% |
| 2010                                 | 1                                      | 0,003         | 249     | 0,624         | 39670 | 99,374        | 37207                 | 93,204         | 39920  | 100,0         |
| 2011                                 | 1                                      | 0,003         | 251     | 0,756         | 32934 | 99,241        | 30235                 | 91,108         | 33186  | 100,0         |
| 2012                                 | 1                                      | 0,003         | 263     | 0,704         | 37087 | 99,293        | 34513                 | 92,402         | 37351  | 100,0         |
| 2013                                 | 1                                      | 0,002         | 258     | 0,592         | 43353 | 99,406        | 41038                 | 94,098         | 43612  | 100,0         |
| 2014                                 | 1                                      | 0,002         | 185     | 0,374         | 49261 | 99,624        | 47823                 | 96,716         | 49447  | 100,0         |
| 2015                                 | 1                                      | 0,002         | 163     | 0,324         | 50217 | 99,674        | 49106                 | 97,469         | 50381  | 100,0         |
| 2016                                 | 1                                      | 0,002         | 167     | 0,333         | 50008 | 99,665        | 48622                 | 96,903         | 50176  | 100,0         |
| 2017                                 | 1                                      | 0,002         | 175     | 0,350         | 49774 | 99,648        | 48032                 | 96,160         | 49950  | 100,0         |
| 2018                                 | 1                                      | 0,002         | 192     | 0,358         | 53365 | 99,640        | 50830                 | 94,906         | 53558  | 100,0         |
| 2019                                 | 1                                      | 0,002         | 195     | 0,320         | 60654 | 99,676        | 58226                 | 95,686         | 60851  | 100,0         |
| 2020                                 | 1                                      | 0,002         | 160     | 0,253         | 63168 | 99,746        | 61375                 | 96,915         | 63329  | 100,0         |
| Абс. відхилення за 2010-2020 рр., ±  | 0                                      | -0,001        | -89     | -0,371        | 23498 | 0,372         | 24168                 | 3,711          | 23409  | 0,00          |
| Відн. відхилення за 2010-2020 рр., % | 0                                      | -33,333       | -35,74  | -59,495       | 59,23 | 0,374         | 64,96                 | 3,981          | 59,64  | 0,00          |

Джерело: [5]

Кількість малих підприємств ресторанного господарства упродовж 2010-2020 рр. мала тенденцію до збільшення (від 39670 од. у 2010 р. до 63168 од. у 2020 р., що склало 23498 од. або 59,23%) на фоні підвищення загальної кількості суб'єктів підприємницької діяльності у сфері послуг з організації харчування за цей період на 23409 од. (від 39920 од. у 2010 р. до 63329 од. у 2020 р.), або на 59,64%. Чисельність середніх підприємств ресторанного господарства за досліджуваний період навпаки скоротилася – від 249 од. у 2010 р. до 160 од. у 2020 р., або на 35,74%. при незмінній чисельності великих підприємств.

Отже, підвищення інтенсивності конкуренції на ринку продукції та послуг

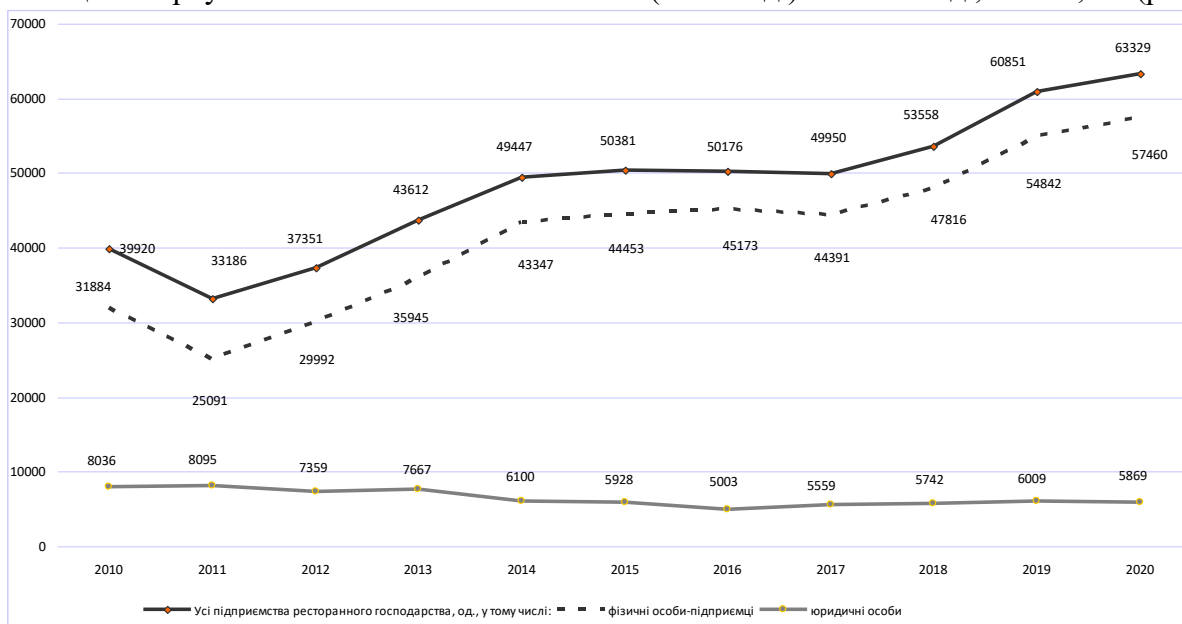
ресторанного господарства привело до того, що частина середніх підприємств у ряді регіонів України опинилися перед необхідністю виходу з ринку, спричиненого високою еластичністю за ціною попиту на ресторанный продукцію.

Зауважимо, що серед малих підприємств ресторанного бізнесу переважали мікропідприємства з середньою кількістю працівників, що не перевищує 10 осіб за рік, а річний дохід від реалізації послуг не більше суми, еквівалентної 2 мільйонам євро [4]. Частка мікропідприємств за 2010-2020 роки на ринку продукції та послуг ресторанного господарства України підвищилася і у 2020 році перевищила 96%.

Специфічною рисою сучасного розвитку підприємництва у ресторанному

господарстві України є формування за роки ринкових відносин сегменту фізичних осіб-підприємців, що здійснювали діяльність з організації харчування самостійно на

власний ризик з метою отримання прибутку: їх кількість у 2020 р. налічувала 57460 од. і зроста порівняно з 2010 р. (31884 од.) на 25576 од., або 80,2% (рис.1).



**Рис. 1. Динаміка кількості підприємств ресторанного господарства в Україні**

Джерело: [5]

Як видно з табл. 1 та рис. 1, загальна кількість закладів ресторанного господарства протягом досліджуваного періоду змінювалася нерівномірно, починаючи з 2011 р. стабільно зростала (приріст за 2011-2015 рр. склав 17195 од. або 51,8%) переважно за рахунок збільшення малих закладів ресторанного господарства, у 2016-2017 рр. скоротилася на 431 од. (-0,9%), а упродовж 2018-2020 рр. знову підвищилася (на 13379 од. або на 26,8%). Таку динаміку можна пояснити тим, що підприємства ресторанного господарства у певні кризові періоди відчували на собі тягар економічної, політичної нестабільності бізнес-середовища в Україні.

У складі вітчизняних підприємств за видом діяльності 56 «діяльність із забезпечення стравами і напоями» (за КВЕД-2010) найбільша частка належала підприємствам різновиду економічної діяльності 56.1 «діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування» - 80,6% (51069 од.) у 2020 р. і лише 11,5% (7297 од.) припадало на підприємства, що займалися обслуговуванням споживачів

напоями, а 7,8% (4963 од.) - постачанням готових страв (табл. 2).

Багато ресторанів України протягом досліджуваного періоду, намагаючись зміцнити свої конкурентні позиції на ринку, вдавалися до різних маркетингових заходів. Розвиток саме нецінової конкуренції особливо чітко простежувався у сегменті ресторанного обслуговування. Застосування сучасних маркетингових інструментів ресторанами забезпечили їм достатньо стійкі конкурентні переваги та, як наслідок, змогу ефективно функціонувати на ринку (особливо, якщо такі заклади були орієнтовані на демократичну цінову політику). Саме цим, зокрема, можна пояснити стабільні темпи зростання частки ресторанів протягом 2010–2020 рр. У структурі малих та мікропідприємств-суб'єктів підприємництва у ресторанному бізнесі в Україні найбільша кількість підприємств займалася різновидом економічної діяльності 56.1 «діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування», частка яких у 2020 р. склала відповідно 80,68 та 80,56% і щорічно зростала (рис. 2).

Таблиця 2

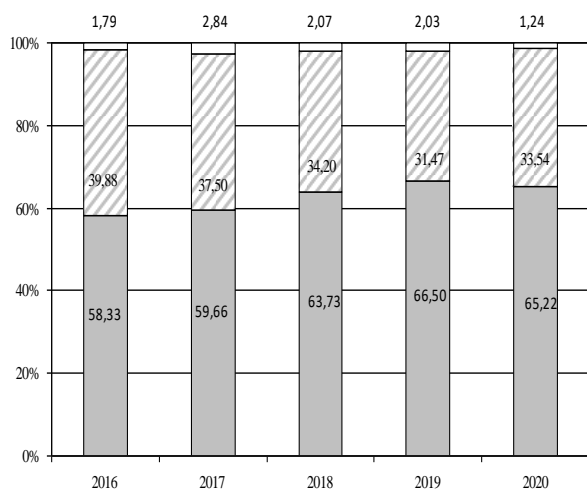
**Структура підприємств за видом діяльності 56 «діяльність із забезпечення стравами та напоями» в Україні у 2010-2020 рр.**

| Роки | Підприємства за видом діяльності 56 «діяльність із забезпечення стравами та напоями» |                |                          |                |   |                |                        |                |           |                |
|------|--|----------------|--------------------------|----------------|---|----------------|------------------------|----------------|-----------|----------------|
|      | Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування                          |                | Постачання готових страв |                | В т.ч. постачання готових страв для подій |                | Обслуговування напоями |                | Разом     |                |
|      | К-ть, од.  | Питома вага, % | К-ть, од.                | Питома вага, % | К-ть, од.                                 | Питома вага, % | К-ть, од.              | Питома вага, % | К-ть, од. | Питома вага, % |
| 2010 | 29950  | 75,0           | 4635                     | 11,6           | 615                                       | 1,5            | 5335                   | 13,4           | 39920     | 100,0          |
| 2011 | 24933  | 75,1           | 3820                     | 11,5           | 512                                       | 1,5            | 4433                   | 13,4           | 33186     | 100,0          |
| 2012 | 28142  | 75,3           | 4350                     | 11,6           | 609                                       | 1,6            | 4859                   | 13,0           | 37351     | 100,0          |
| 2013 | 32957  | 75,6           | 5077                     | 11,6           | 710                                       | 1,6            | 5578                   | 12,8           | 43612     | 100,0          |
| 2014 | 37557  | 76,0           | 5607                     | 11,3           | 790                                       | 1,6            | 6283                   | 12,7           | 49447     | 100,0          |
| 2015 | 38345  | 76,1           | 5366                     | 10,7           | 696                                       | 1,4            | 6670                   | 13,2           | 50381     | 100,0          |
| 2016 | 38199  | 76,1           | 5293                     | 10,5           | 785                                       | 1,6            | 6684                   | 13,3           | 50176     | 100,0          |
| 2017 | 38545  | 77,2           | 4977                     | 10,0           | 734                                       | 1,5            | 6428                   | 12,9           | 49950     | 100,0          |
| 2018 | 41860  | 78,2           | 5094                     | 9,5            | 733                                       | 1,4            | 6604                   | 12,3           | 53558     | 100,0          |
| 2019 | 48398  | 79,5           | 5415                     | 8,9            | 845                                       | 1,4            | 7038                   | 11,6           | 60851     | 100,0          |
| 2020 | 51069  | 80,6           | 4963                     | 7,8            | 981                                       | 1,5            | 7297                   | 11,5           | 63329     | 100,0          |

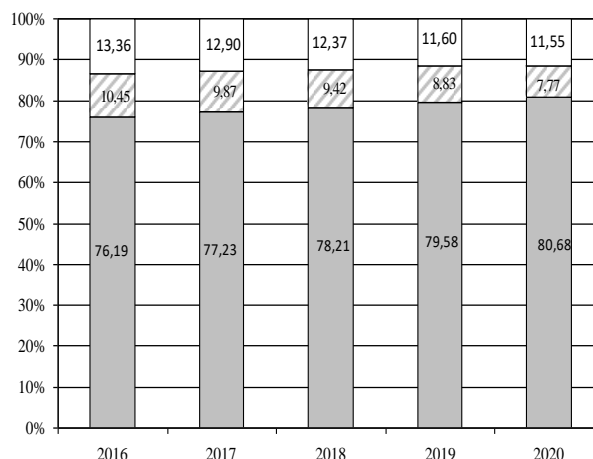
Джерело: [5]

На другому місці за значимістю для малих та мікропідприємств – різновид економічної діяльності 56.3 «обслуговування напоями», що становив у структурі видів економічної діяльності вказаних типів підприємств у 2020 р. відповідно 11,55 та 11,71%. Великі та середні підприємства ресторанного господарства переважно займалися

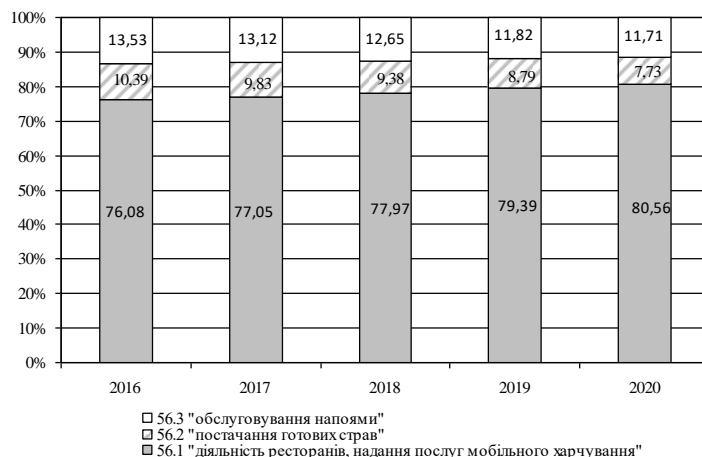
різновидами економічної діяльності 56.1 «діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування» та 56.2 «постачання готових страв» (частка яких у 2020 р. склала відповідно 65,22 та 33,54%), що обумовлено специфікою організації виробничих процесів та обслуговування споживачів.



а) великі і середні підприємства



б) малі підприємства



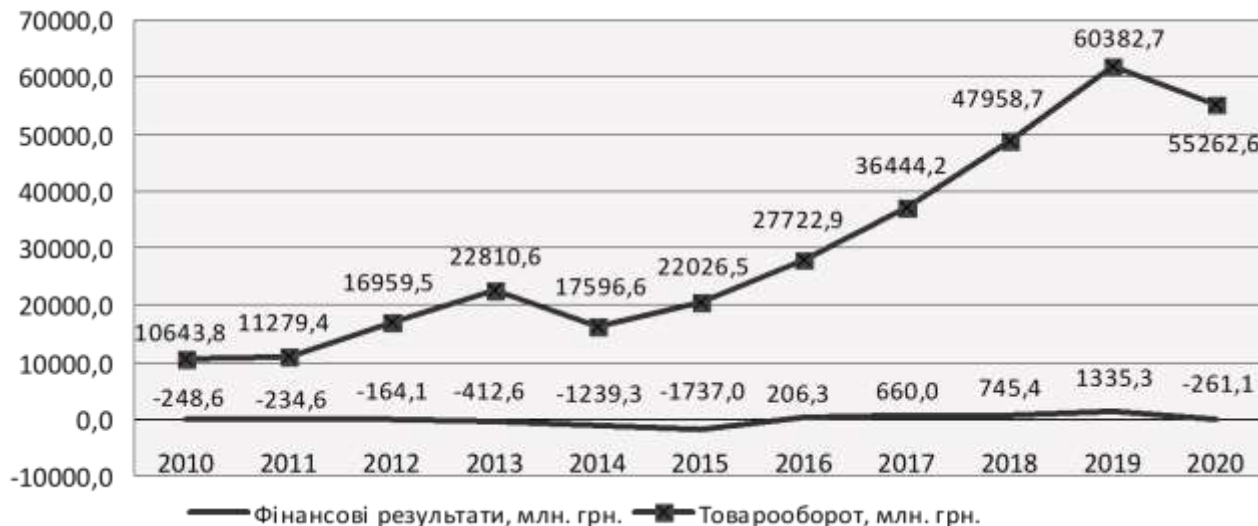
в) мікропідприємства

**Рис. 2. Структура мережі суб'єктів підприємницької діяльності за різновидами економічної діяльності сфери ресторанного господарства України**

Джерело: [5]

За даними Державної служби статистики України товарооборот закладів ресторанного господарства впродовж 2010-2019 рр. зростав як у фактичних цінах (від 10643,8 млн. грн. у 2010 р. до 60382,7 млн.

грн. у 2019 р. або у 4,7 разів), так і порівняних цінах, що свідчить про збільшення попиту населення на послуги цих підприємств та фактичної ємності ринку (рис 2).



**Рис. 2. Динаміка товарообороту та фінансових результатів підприємств ресторанного господарства в Україні**

Джерело: [5]

Виключення складає скорочення товарообороту у 2014 р. (на 22,9%), пов'язане з економічною кризою в Україні, військовим конфліктом на Сході та анексією Криму з боку Росії, а у 2020 р. (на 8,5%) – із запровадженням локдауну і закриттям кордонів у зв'язку з пандемією

COVID-19. Цей вплив посилювався скороченням попиту вітчизняних потенційних споживачів передусім через невисокі доходи місцевого населення та демографічну кризу в Україні.

Аналізуючи рис. 2 слід відзначити, що впродовж 2010-2015 рр. підприємства



ресторанного господарства України працювали збитково: фінансовий результат їх звичайної діяльності зменшився від -248,6 млн. грн. у 2010 р. до -1737,0 млн. грн. у 2015 р.

Протягом 2016-2019 рр. ситуація стабілізувалася і підприємства за підсумками звичайної діяльності, пов'язаної із забезпеченням стравами і напоями, отримали у загальному підсумку позитивний фінансовий результат до оподаткування, що склав у 2016 р. 206,3 млн. грн., у 2017 р. – 660 млн. грн., 2018 р. – 745,4 млн. грн., а у 2019 р. – 1335,3 млн. грн. Це свідчить про скорочення кількості збиткових підприємств за вказаний період, покращення загального управління закладами ресторанного господарства і умов ведення ресторанного бізнесу на окремих сегментах ринку.

Однак у 2020 р. ситуація знову погіршилася і заклади ресторанного господарства України знову зазнали збитків, - сума негативного фінансового результату склала -261,1 млн. грн. Зростання цін на продовольчі товари, енергоносії та збільшення інших витрат обумовили збільшення поточних витрат та необхідність підвищення цін на продукцію та послуги закладів ресторанного господарства, що призвело до зменшення середнього чеку, споживачі стали більш економними.

Отже, незважаючи на покращення результатів діяльності із забезпечення стравами та напоями у 2016-2019 рр., у 2020 р. зросла частка підприємств, що працювали збитково.

Розвиток ресторанного бізнесу в Україні гальмувався з наступних причин: політична нестабільність, нерозвиненість ринкової інфраструктури, підвищення цін на сировину та купівельні товари, падіння реальних доходів населення, недосконалість законодавчої бази, обмеженість асортименту продукції та послуг.

Задля вирішення зазначених проблем необхідно забезпечити міцну підтримку держави суб'єктів малого ресторанного бізнесу, розробку й впровадження

прогресивних методів та стандартів ресторанного обслуговування, підвищення ефективності використання ресурсів, оновлення матеріально-технічної бази ресторанного бізнесу. Подолання негативних тенденцій, створення сприятливих умов для розвитку ресторанного бізнесу повинні стати пріоритетними напрямками прискорення економічного та соціального зростання країни. Першочерговими завданнями підприємств ресторанного бізнесу повинні стати забезпечення стабільної діяльності та недопущення втрати клієнтів.

Стратегічно перспективним для підприємств ресторанного господарства є пошук та реалізація управлінських рішень щодо інноваційних змін, що дозволить їм оптимізувати витрати ресурсів (передусім, фінансових) та з максимальною ефективністю використовувати наявні потужності, розвивати конкурентні переваги, спрямовані на забезпечення жорсткої фактороощадності у процесі здійснення діяльності із забезпечення стравами та напоями.

Умовами стабільного розвитку ресторанного бізнесу можуть стати: підвищення рівня конкурентоспроможності продукції та послуг закладів ресторанного господарства шляхом розширення їх номенклатури, використання нових методів обслуговування споживачів; розроблення національних стандартів ресторанного обслуговування відповідно до міжнародних вимог; концентрація ресурсів на пріоритетних напрямках розвитку ресторанного бізнесу; підвищення рівня комфортності обслуговування шляхом реконструкції матеріально-технічної бази із залученням внутрішніх і зовнішніх інвестицій.

**Висновки.** За результатами досліджень можна зробити висновок, що активізація підприємництва у ресторанному бізнесі може здійснити позитивний вплив на розвиток ресторанного господарства. Це простежується через призму функцій підприємництва, які воно виконує в умовах стабільної економічної ситуації й

державного регулювання його розвитку. Мережа ресторанного господарства України представлений більшістю малих підприємств (99,75%), що функціонують в умовах, які постійно змінюються.

Негативна динаміка фінансових результатів діяльності підприємств ресторанного господарства за період 2011-2015 рр. та 2020 р. стала наслідком впливу кризових явищ, політичної нестабільності і зменшення платоспроможного попиту місцевих споживачів у країні під впливом впровадження заходів попередження поширення коронавірусної інфекції.

Для подолання негативних тенденцій підприємницької діяльності у ресторанному бізнесі важливим є розробка й впровадження прогресивних методів та стандартів ресторанного обслуговування, посилення маркетингового компонента у діяльності із забезпечення стравами і напоями, підвищення ефективності використання ресурсів закладів ресторанного господарства. Від уміння впроваджувати сучасні підприємницькі технології залежить міра досягнення суб'єктами ресторанного бізнесу мети їхньої діяльності і високих фінансових результатів.

#### **Література:**

1. Варналій З. С. Основи підприємницької діяльності : навч. посібник. Київ : Знання-прес, 2002. 239 с.
2. Григоруку А. А., Палюх М. С., Литвин Л. М., Литвінова Т. Д. Основи економічної теорії : політекономічний аспект. Тернопіль, 2002. 304 с.
3. Паустовська Т. І. Історико-економічний шлях підприємництва. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. №20. С. 12-17.
4. Господарський кодекс України : Кодекс від 16.01.2003 № 436-IV; редакція станом на 21 липня 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>.
5. Діяльність суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва у 2020 р. : стат. збірник. Держ. служба статистики України, 2021. 374 с. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

#### **References:**

1. Varnaliy, Z. S. (2002), *Osnovi pidpriemniyskoyi diyalnosti* [Fundamentals of entrepreneurial activity]. Znannya-pres, Kyiv, Ukraine. 239 p.
2. Grygoruk, A. A. Palyux, M. S., Lytvyn, L. M. and Litvinova T. D. (2002), *Osnovy ekonomichnoyi teoriiy : politekonomichnyj aspekt* [Fundamentals of economic theory: political and economic aspect] Ternopil, Ukraine. 304 p.
3. Paustovska, T. I. (2017), "Historical and economic path of entrepreneurship", *Globalni ta nacionalni problemy ekonomiky*, vol.20, pp. 12-17.
4. Economic Code of Ukraine: Code of 16.01.2003 № 436-IV; edition as of July 21, 2020. Retrieved from : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>.
5. Activities of large, medium, small and micro enterprises in 2020 p.: stat. collection. State Statistics Service of Ukraine, 2021. 374 p. Retrieved from : <http://www.ukrstat.gov.ua>

**Стаття надійшла до редакції 09.02.2022 р.**

УДК 338.246

DOI: 10.31732/2663-2209-2022-65-19-24

## ХАРАКТЕРИСТИКА ОСНОВНИХ ЕЛЕМЕНТІВ СУТНОСТІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

*Заверуха Д.А.<sup>1</sup>, Копитко М.І.<sup>2</sup>*

<sup>1</sup> аспірант, Львівський державний університет внутрішніх справ, м. Львів, Україна,  
e-mail.: bvpjp0909@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1180-8051>

<sup>2</sup> д.е.н., професор, професор кафедри управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права  
«КРОК», м. Київ, Україна, e-mail.: marta\_kernytska@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6598-3798>

## CHARACTERISTIC OF THE BASIC COMPONENT PROVISIONS OF THE ECONOMIC SECURITY OF THE STATE

*Zaverukha Dmytro<sup>1</sup>, Kopytko Marta<sup>2</sup>*

<sup>1</sup> postgraduate, Lviv State University of Internal Affairs, Lviv, Ukraine, e-mail.: bvpjp0909@gmail.com,  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1180-8051>

<sup>2</sup> Doctor of science (Economics), professor, professor of management technologies department, "KROK" University,  
Kyiv, Ukraine, e-mail.: marta\_kernytska@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6598-3798>

**Анотація.** Метою статті є характеристика основних аспектів сутності економічної безпеки. Проблеми дослідження ключових аспектів сутності економічної безпеки, було увагою багатьох вчених, попри це, питання визначення і дослідження нових поглядів щодо сутності економічної безпеки досі залишається актуальним. Це і обумовило вибір тематики. Доведено важливість дослідження сутнісних характеристик економічної безпеки і її місця в системі в умовах глобалізації. Визначено, що сьогодні, стабільний розвиток людської цивілізації нерозривно пов'язаний з потребою у забезпеченні безпеки як на рівні всієї держави, так і на рівні окремого індивіда. Проведено історичний аналіз розвитку поняття безпеки. Визначено, що поняття «безпека» слід трактувати як стан захищеності від реальних та потенційних небезпек, загроз та ризиків, а також як стан, при якому в повній мірі забезпечується можливість вільного існування та розвитку. Встановлено, що поняття «економічна безпека» слід трактувати як стан економічної системи, при якому вона здатна до розвитку та має ресурси та можливості протидіяти існуючим та потенційним ризикам, загрозам та небезпекам. За результатами проведеного дослідження, визначено, що економічна політика чинить в значній мірі опосередкований вплив на економічну безпеку. Слід звернути увагу, що загроза економічному зростанню може виникнути з різних зовнішніх і внутрішніх джерел. Економічна безпека країни має ієрархічну (особистість, держава, суспільство) та багатокомпонентну структуру. Охарактеризовано, що економічна безпека досягається за рахунок створення системи, в якій бізнес і політика віддалені один від одного, що дозволяє бізнесу керуватися економічним співтовариством, максимізуючи свій прибуток. Економічна безпека - важлива складова безпеки країни. Таке сприйняття підвищує важливість безпеки на всіх рівнях, особливо в сфері економіки, підкреслюючи ризики та невизначеність. Саме тому актуальним в подальшому буде приділити увагу детальному дослідженню усіх аспектів і характеристизації кожного елемента економічної безпеки.

**Ключові слова:** безпека, економічна безпека, аналіз, глобалізація, економічна система.  
Формули: 0; рис.: 0; табл.: 1; бібл.: 12

**Annotation.** The purpose of the article is a feature of the main qualities of the essence of economic security. The problems of researching key aspects of the essence of economic security have been the attention of many scientists, despite this, the issue of defining and researching new views on the essence of economic security is still relevant. This led to the choice of subject. The importance of studying the essential characteristics of economic security and its place in the system in the context of globalization is proved. It has been determined that today the stable development of human civilization is inextricably linked with the need for security both at the level of the entire state and at the level of an individual. A historical analysis of the development of the concept of security is carried out. It has been determined that the concept of "security" should be considered as a state of protection from real and potential dangers, threats and risks, as well as a state in which the possibility of free existence and development is fully ensured. It has been established that the concept of "economic security" should be considered as the state of the economic system in which it is capable of development and has the resources and capabilities to counteract existing and potential risks, threats and dangers. Based on the results of the study, it was determined that economic policy has a largely indirect impact on economic security. It should be noted that the threat to economic growth may arise from various external and internal sources. The economic security of the country has a hierarchical (individual, government, society) and multicomponent structure. It is characterized that

*economic security is achieved by creating a system in which business and politics are removed from each other, which allows business to be guided by the economic community, maximizing its profit. Economic security is an important component of a country's security. This perception raises the importance of security at all levels, especially in the economic sphere, highlighting risks and uncertainties. Therefore, it will be relevant in the future to pay attention to a detailed study of all aspects and characterization of each element of economic security.*

**Key words:** security, economic security, analysis, globalization, economic system.  
*Formulas:* 0; *fig.:* 0; *tabl.:* 1; *bibl.:* 12

**Постановка проблеми.** Глобалізація означає ослаблення влади національних держав і посилення впливу корпорацій, діяльність яких стає все більш транснаціональною за своїм характером. Ризики для економічної безпеки країни і регіону можуть полягати як у високій, так і в низькій залежності великого бізнесу від дій органів державної влади. З одного боку, політичне керівництво може мати сильний контроль над бізнес-спільнотою. У такій ситуації лобістські групи в уряді можуть спробувати нав'язати свою політику бізнесу на основі номенклатурних інтересів, які в деяких випадках суперечать цілям розвитку країни і регіону.

Економічна безпека в цьому випадку досягається за рахунок створення системи, в якій бізнес і політика віддалені один від одного, що дозволяє бізнесу керуватися економічним співтовариством, максимізуючи свій прибуток. З іншого боку, державне регулювання ділової активності може викликати ризик недружнього впливу лобістів, які діють в інтересах інших країн або міжнародних структур в обхід інтересів своєї країни. У цьому випадку державний контроль над підприємницькою діяльністю може привести до того, що економічні інтереси країни і регіону будуть більше турботою бізнес-спільноти, ніж державного механізму. Все це і багато іншого обумовлюють актуальність дослідження сутнісних характеристик економічної безпеки і її місця в системі в умовах глобалізації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми дослідження ключових аспектів сутності економічної безпеки, було увагою багатьох вчених, зокрема: Д. Ламбера, П. Кінга, Р. Нолана, Л. Абалкіна, А. Архіпова, О. Бухвальд, В. Сенчагова, О. Силкін, С. Глазьєва, В. Медведєва, Є. Олейнікова,

О. Тамбовцева, В. Франчук, А. Штангрет, Є. Човушіяна та інші.

Попри це, питання визначення і дослідження нових поглядів щодо сутності економічної безпеки досі залишається актуальним. Це і обумовило вибір тематики.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є характеристика основних аспектів сутності економічної безпеки.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Стабільний розвиток людської цивілізації нерозривно пов'язаний з потребою у забезпеченні безпеки як на рівні всієї держави, так і на рівні окремого індивіда. Так, до прикладу, питання гуманізації суспільства та забезпечення безпечного функціонування кожного окремого громадянина перебували в центрі уваги ще в первісні часи, хоча варто зазначити, що це стосувалось вирішення проблем війни та миру між племенами чи первісними населеннями.

Початок наукового обґрунтування концепції безпеки припадає на часи Давньої Греції та Риму. Давньогрецькі філософи стали одні з перших, кому вдалось закласти основи науково-правової парадигми безпеки особистості, суспільства та держави.

До прикладу, Платон [1, с.55] у своїх трактатах наголошував на тому, що безпека виступає головним фактором формування суспільного ладу та подальшого розвитку держави.

В той час як Епікур [2, с.32] визначав, що першочерговим завданням функціонування держави є саме забезпечення безпеки на всіх суспільних рівнях, при цьому виділяючи важливість організації взаємодії громадян в суспільстві, з метою подолання страху та небезпек в суспільстві та запобіганні нанесенні шкоди один одному. Така концепція забезпечення безпеки, на

думку філософа, була визначальною, так як він трактував безпосередньо державний устрій як добровільний догорів людей між собою про загальну вигоду на підтримання безпеки.

З подальшим розвитком суспільного ладу та соціальних інститутів, поняття безпека увійшло у всі сфери життєдіяльності людини. Науковці вже не могли трактувати поняття «безпека» однозначно як для окремої людини, так і для всього суспільства, та з розвитком соціальних інститутів розвиток поняття «безпека» актуалізувався саме на рівня суспільства і держави. Так, голландський юрист Гуто Гроція зазначав, що «... відчуття безпеки кожного громадянина в державі пряму залежить від главенства права в державі» [3, с.196]. Таким чином, даний науковець надавав першочергове значення системі права в забезпечення безпечної життєдіяльності кожної окремої людини в державі.

В епоху Просвітництва поняття «безпека» зазнало свого активного розвитку. Так, англійський філософ Томас Гоббс один з перших науковців в світі почав вивчати сутність безпеки з точки зору системного аналізу взаємодій людей між собою, а також взаємодії суспільства та державних інституцій в контексті формування умов для взаємовигідного та безпечного виживання та існування [4, с.173].

Цей автор вперше почав трактувати поняття «безпека» не лише як відсутність небезпек та ризиків для людини, але й як наявність в особи усіх благ життя та задоволення всіх потреб. Таке визначення стало основою для початку такого розділу безпекології як соціогуманітарна безпека.

В часи Нового часу такі вчені як Спіноза вивчали сутність безпеки в контексті державотворення. На його думку саме демократичний суспільний лад може забезпечити максимальний рівень безпеки окремого громадянина. Він також вважав, що основною метою функціонування держави є не загальнонаціональне панування та управління на свою користь громадянами держави, а формування

такого внутрішньодержавного середовища, яке б в повній мірі захищало громадянина від всіх ризиків, страхів та забезпечувало безпечне та гармонійне існування громадян в соціумі [5, с.76-78].

Сучасна цифровізація суспільства та глобалізаційні процеси в світі також зумовили значний розвиток поняття «безпека». На сьогоднішній день важливою складовою безпеки кожної людини є не лише відсутність фізичних небезпек та повноцінне державне забезпечення.

Вчені актуалізували важливість нових видів безпеки, як наприклад цифрова, психологічна чи соціо-гуманітарна, які стали важливим елементом політики функціонування державних інституцій. Забезпечення безпеки стало завданням не лише державних структур, а різних неурядових та приватних організацій державного та міжнародного рівнів [6, с.245].

На нашу думку, поняття «безпека» слід трактувати як стан захищеності від реальних та потенційних небезпек, загроз та ризиків, а також як стан, при якому в повній мірі забезпечується можливість вільного існування та розвитку.

В країнах Західної Європи поняття «економічна безпека» довгий час було нероздільним з поняттям «безпека», яке почали активно використовувати та досліджувати лише наприкінці 12 ст. В той час дане комплексне поняття трактували як «...стан відсутності загроз, небезпек та ризиків, а також існування сприятливих умов для діяльності соціальних інститутів, які цей стан забезпечують» [7, с.23].

Як самостійний термін, поняття «економічна безпека» на державному рівні почали використовувати з початком вживання терміну «національна безпека» в XIII столітті. Найбільш ранні згадки цього терміну датуються 1790 роком, коли в Єльському університеті почали включати в поняття «національної безпеки» такі види безпеки як економічна, політична та військова [8].

Концепція національної безпеки як парадигми досягнення стійкого стану держави зазнала активного розвитку за

подій, які назавжди увійшли в історію як Вестфальський мир, після якого концепція забезпечення економічних інтересів держави стала новою основою міжнародного порядку [9, с.109].

Глобальні кризові явища, які відбувались в XX столітті, що торкнулись як кожної окремої економіки країни, так і світову економіку в цілому, зумовили посилення уваги до економічної складової національної безпеки. До прикладу, в 1929-1933 році в США, під час намагання стабілізувати активно діючу економічну кризу, президент Франклін Рузвельт вперше застосував поняття «економічна безпека» як самостійне та незалежне поняття, намагаючись цим підкреслити його значимість та критичність в ці непрості часи.

Так, в 1934 році під його керівництвом було створено перший в світі Комітет з економічної безпеки, на який було

покладено завдання в найкоротші строки нормалізувати та стабілізувати економічне та соціальне становище країни. Після цих подій концепція економічної безпеки стала опорним принципом внутрішньої та зовнішньої діяльності США. Підтвердженням тому став підписаний в 1947 році президентом Гарі Труменом «Акт про національну безпеку» [8].

Наступним президентом США, хто намагався актуалізувати економічну безпеку країни став Білл Клінтон, під час керівництва якого було створено «Національний економічний комітет для розробки та провадження заходів з підтримки національної економічної безпеки».

На сьогоднішній день існує велика кількість визначень «економічна безпека» (табл.1).

Таблиця 1

**Основні погляди щодо трактування поняття «економічна безпека»**

| Автор                           | Визначення   |
|---------------------------------|--|
| Пашко П. [10, с.6]              | стан забезпечення економічного благополуччя національної безпеки країни, при якому реалізується визначений комплекс заходів, які направлені на перманентний та оптимізований розвиток економічної безпеки держави, забезпечення самодостатності та стійкості економічної системи, яка володіє визначеними механізмами захисту від зовнішніх та внутрішніх негативних чинників впливу |
| Шлемко В., Бінько І. [11, с.11] | стан національної економічної системи, за якого існує можливість збереження стійкості до внутрішніх та зовнішніх негативних впливів, а також здатність задовольняти потреби окремого громадянина, суспільства та держави в цілому.   |
| Мунтіян В. [12, с.24]           | комплекс протективних заходів, які реалізуються на загальнодержавному рівні, та спрямовані на перманентний та стабільний розвиток економічної системи держави, до яких відносяться механізми протидії внутрішнім та зовнішнім загрозами та негативним впливам  |

*Сформовано на основі досліджуваних джерел: [10-12]*

До прикладу, як забезпечення економічної складової національної безпеки поняття «економічна безпека» трактує П. Пашко [10, с.16], визначаючи її як комплекс ціленаправлених заходів та механізмів, функціонування та реалізація яких направлена на перманентних та стабільний розвиток економічної системи країни та забезпечення стабільності та стійкості системи, що відповідає за протидію внутрішнім та зовнішнім негативним наслідкам.

Іншої думки, Мунтіян В. [12, с.24], який під економічною безпекою розуміє цілісну систему заходів, які реалізуються на загальнодержавному рівні, та спрямовані на перманентний та стабільний розвиток економічної системи держави, до яких відносяться механізми протидії внутрішнім та зовнішнім загрозами та негативним впливам.

На нашу думку, поняття «економічна безпека» слід трактувати як стан економічної системи, при якому вона здатна до розвитку та має ресурси та

можливості протидіяти існуючим та потенційним ризикам, загрозам та небезпекам.

**Висновки.** Добробут кожної країни в першу чергу пов'язаний з прибутком, який розподіляється на душу населення, що є ще одним важливим фактором перспектив зайнятості / безробіття. Економічна політика чинить в значній мірі опосередкований вплив на економічну безпеку. Слід звернути увагу, що загроза економічному зростанню може виникнути з різних зовнішніх і внутрішніх джерел.

Економічна безпека країни має ієрархічну (особистість, держава, суспільство) та багатокомпонентну структуру.

Економічна безпека - важлива складова безпеки країни. Таке сприйняття підвищує важливість безпеки на всіх рівнях, особливо в сфері економіки, підкреслюючи ризики та невизначеність. Саме тому актуальним в подальшому буде приділити увагу детальному дослідженню усіх аспектів і характеристики кожного елемента економічної безпеки.

#### Література:

1. Платон Держава / пер. з давньогр. Д. Коваль. Київ : Основи, 2000. 355 с.
2. Історія вчень про державу і право : підручник / за ред. проф. Г. Г. Демиденка, проф. О. В. Петришина. Харків : Право, 2009. 256 с.
3. Мандзіновська Х. О. Економічна безпека держави: сутність, складові елементи та проблеми забезпечення. *Наукові записки [Української академії друкарства]*. 2016. № 2. С. 159–166.
4. Гоббс Т. Левіафан, або Суть, будова і повноваження держави церковної та цивільної / пер. з англ. Р. Димерець [та ін.] ; наук. ред. Т. Польська. Київ : Дух і Літера, 2000. 600 с.
5. Мішина І. Г. Проблема формування теоретичних основ економічної безпеки суспільства. *Торгівля і ринок України*. 2004. Вип. 16. Т. 1. 352 с.
6. Валіхновський Р. Підходи щодо побудови гуманітарної парадигми забезпечення національної безпеки. *Вісн. НАДУ*. 2010. № 1. С. 243-253.
7. Бандурка О. М., Духов В. Є., Петрова К. Я., Черняков М. І. Основи економічної безпеки : підручник. Харків : Нацунту внутр. справ, 2003. 236 с.
8. MacFarlane, S. Neil; Yuen FoongKhong S. Neil, MacFarlane; Yuen FoongKhong. eds. Human security and the UN: a critical history. United Nations intellectual history project (illustrated ed.). Indiana University Press. 2006.

9. Шемяєва Л. Г. Забезпечення економічної безпеки підприємства на основі управління стратегічною взаємодією з суб'єктами зовнішнього середовища: монографія / Рада нац. безпеки і оборони України, Нац. ін.-т пробл. міжнар. безпеки. Київ : НУПМБ, 2009. 357 с.

10. Пашко П. В. Митна безпека як важлива складова економічної безпеки держави. *Вісник Академії митної служби України*. 2005. №3(27). С. 3-7.

11. Шлемко В. Т. Бінько І. Ф. Економічна безпека України: сутність і напрямки забезпечення : монографія. Київ : НІСД, 1997. 144 с.

12. Мунтіян В. І. Економічна безпека України. Київ : КВІЦ, 1999. 462 с.

#### References:

1. Platon (2000), *Derzhava* [State] lane from ancient Greek D. Koval, Osnovy, Kyiv, 355 p.
2. Demydenka, H. and Petryshyna, H. (2009), *Istoriya vchen' pro derzhavu i pravo : pidruchnyk* [History of the doctrine of state and law: a textbook], Pravo, Kharkiv, Ukraine, 256 p.
3. Mandzinovs'ka, Kh. O. (2016), "Economic security of the state: essence, constituent elements and problems of providing", *Naukovi zapysky [Ukrayins'koyi akademiyi drukarstva]*, № 2, pp. 159–166.
4. Hobbs, T. (2000), *Leviafan, abo Sut', budova i povnovazhennya derzhavy tserkovnoyi ta tsyvil'noyi* [Leviathan, or the Essence, structure and powers of the church and civil state], Dukh i Litera, Kyiv, Ukraine, 600 p.
5. Mishyna, I. H. (2004), "The problem of forming the theoretical foundations of economic security of society", *Torhivlya i rynok Ukrayiny*, vol. 16, part. 1. 352 p.
6. Valikhnovs'kyu, R. (2010), "Approaches to building a humanitarian paradigm of national security", *Visn. NADU*, № 1, 243-253 pp.
7. Bandurka, O. M. Dukhov, V. Ye. Petrova, K. Ya. and Cherniakov, M. I. (2003), *Osnovy ekonomichnoi bezpeky* [Fundamentals of economic security], Natsuntu vnutr. sprav., Kharkiv, Ukraine, 236 P.
8. MacFarlane, S. Neil and Yuen FoongKhong (2006). S. Neil, MacFarlane; Yuen FoongKhong. eds. Human security and the UN: a critical history. United Nations intellectual history project (illustrated ed.). Indiana University Press.
9. Shemayeva, L. H. (2009), *Zabezpechennya ekonomichnoyi bezpeky pidpryyemstva na osnovi upravlinnya stratehichnoyu vzayemodiyeyu z sub'yektamy zovnishn'oho seredovyshcha* [Ensuring the economic security of the enterprise based on the management of strategic interaction with the subjects of the external environment], Rada nats. bezpeky i obrony Ukrayiny, Nats. in.-t probl. mizhnar. bezpeky, NUPMB, Kyiv, 357 p.
10. Pashko, P. V. (2005), "Customs security as an important component of economic security of the state",

*Visnyk Akademii mytoi sluzhby Ukrainy*, №3(27), pp. 3-7.

11. Shlemko, V. T. and Bin'ko, I. F. (1997), *Ekonomichna bezpeka Ukrainy: sutnist' i napryamky zabezpechennya* [Economic security of Ukraine: essence and directions of providing], NISD, Kyiv, Ukraine, 144 p.

12. Muntiyan, V. I. (1999), *Ekonomichna bezpeka Ukrainy* [Economic security of Ukrain], KVITS, Kyiv, Ukraine, 462 p.

**Стаття надійшла до редакції 27.01.2022 р.**



УДК 338.488:640.43 (477)

DOI: 10.31732/2663-2209-2022-65-25-33

## MCDONALD'S – РЕСТОРАННИЙ БІЗНЕС, ЯКОГО НЕ ВИСТАЧАЄ У НІГЕРІЇ

*Кравченко Т.І.<sup>1</sup>, Аєса О.А.<sup>2</sup>*

<sup>1</sup> к.е.н., доцент Бізнес Школи КРОК, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,  
e-mail: tetyanakt@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3157-2813>

<sup>2</sup> студент програми «Магістр Глобального Бізнес Менеджменту», Бізнес Школа КРОК,  
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна

## MCDONALD'S – THE MISSING PIECE OF RESTAURANT BUSINESS IN NIGERIA

*Kravchenko Tetiana<sup>1</sup>, Ayesa Oluwatosin Adeoluwa<sup>2</sup>*

<sup>1</sup> Ph.D. (Economics), associate professor of KROK Business School, "KROK" University, Kyiv, Ukraine,  
e-mail: tetyanakt@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3157-2813>

<sup>2</sup> Student of Master of Global Business Management Program, KROK Business School, "KROK" University,  
Kyiv, Ukraine

**Анотація.** Стан ресторанів швидкого обслуговування в Нігерії дуже поганий, і це призвело до зростання потреби в ефективному запуску цього стартапу в головних містах Нігерії. Для клієнтів закладів швидкого харчування мотивацією купівлі є швидке обслуговування, смак, різноманітність страв, здорове харчування та зручність. Це дуже рідко можна зустріти у Нігерії, і інвестори можуть перетворити цю проблему на можливість отримати інвестиційний прибуток через франчайзинг. Оскільки все більше нігерійців займаються дуже складною та вимогливою роботою, це значно впливає на їх режим харчування. Замість трьох прийомів їжі на день ці люди їдять двічі на день. Метою цієї статті є визначення свідомості клієнтів нігерійських ресторанів, потенційних клієнтів, аналіз і розуміння бізнес-моделей конкурентів, а також визначення франчайзингу як точки входу. Для розуміння поведінки клієнтів ресторанів та їх купівельних звичок в Нігерії було проведено опитування окремих представників нігерійського населення щодо переваг фаст-фуду з акцентом на людей, які живуть у популярних міських районах Нігерії, яке після було узагальнено для представлення всього населення. Сприйняття фаст-фуду респондентами полягає в тому, що це сервіс швидкого вживання їжі, який деякі з них не вважають шкідливим для здоров'я, навіть якщо вони не відчують надмірну залежність від нього. Це суперечить більшості висновків досліджень у європейських та азіатських країнах, отже, пропонує різну динаміку поведінки споживачів у Нігерії. Критеріями для аналізу є демографічні показники, поведінка, мотивація купівлі та купівельна здатність. Це створює засоби для визначення побажань клієнтів і ціннісних пропозицій, які знадобляться інвесторам для досягнення задоволеності клієнтів. Таким чином, організація McDonald's у Нігерії може створити постійних клієнтів у Нігерії.

**Ключові слова:** McDonalds, бізнес ресторанів швидкого харчування, позиціонування на ринку, конкуренти, цільові клієнти.

Формули: 0; рис.: 1; табл.: 7; бібл.: 17

**Annotation.** The state of the quick service restaurants in Nigeria is very poor and this has led to an increasing need for an efficient and effective start-up in the main cities of Nigeria. For customers of fast-food restaurants, the motivation for consumer purchase is quick service, taste, diversity of dishes, healthy food, and convenience. This is very rare in Nigeria and investors can turn this problem into an opportunity for investment income through Franchising. As more Nigerians get involved with very challenging and demanding jobs, their eating pattern is significantly affected. From eating three meals in a day, these individuals now eat twice a day. The purpose of this article is to navigate through the minds of the Nigerian restaurant customers, identify potential customers, analyze and understand competitors' business models while identifying Franchising as a point of entry. For investors to understand customer behavior and purchasing habit in Nigeria regarding restaurants, a survey was conducted on Consumer Preference on Fast-Food representatives of the Nigerian population with a focus on persons living in the popular urban areas of Nigeria which was generalized to represent the whole population. The perception of fast food by respondents is that it is a quick fix service and a food option which some respondents do not consider unhealthy even if they do not encourage over-dependence on it. This is contrary to most findings and perceptions in studies in European and Asian countries hence offering a different dynamic to consumer behavior in Nigeria. The criteria for the analysis are Demographics, Behavioral, Purchase motivation, and Purchasing capacity. This brings about the means to figure out the wishes of customers and the value proposition that

would be required by investors to achieve customer satisfaction. In this manner, the McDonald's organization can create unswerving clients in Nigeria.

**Key words:** McDonald's, Fast-Food Restaurant Business, Market Positioning, Competitors, Target Customers.  
*Formulas: 0; fig.: 1; tabl.: 7; bibl.: 17*

**Introduction.** Restaurant investing refers to finance sourcing, borrowing, and/or loaning to start, expand, support, or refurbish a restaurant business. The restaurant sector is one of the largest consumer sectors in Nigeria and it started experiencing rapid growth from 1970 to 1980 in the era of Restaurants like Kingway, Leventis and, Kas Chicken. Currently, there is no McDonald's franchise in Nigeria although, Nigerians love to consume rapid, tasty, and less expensive meals. In 2019, CEO Chris Kempczinski in his Annual Letter to Stakeholders, states that "McDonald's is by far one of the world's great brands". Unfortunately, McDonald's only exists in four African countries namely Morocco, Egypt, South Africa, and Mauritius. The quick-service restaurant industry in Nigeria is growing rapidly as it is driven by urbanization and the increasingly rapid lifestyles of Nigerians encouraging them to choose restaurant meals over homemade meals. For prospective investors, questions could be asked if Nigerians really like rapid meals or if the McDonald's franchise would be loved by the final consumer in order to facilitate restaurant investment.

**Literature review.** A considerable number of reports and only a few pieces of literature were published on McDonald's. Some of these research and studies are by Beck Todd [2], Dowling, P. J. and Welch, DE [3]. However,

more research and discourse needs to be done on this topic and organizations need to be aware.

**Aim.** The purpose of this article is to develop a basic understanding of why Nigerian fast-food customers want McDonald's and how to attract investors to finance establishing a McDonald's Franchise in Nigeria.

**Results.** McDonald's is the world's largest American fast-food chain restaurant in the world with over 39,000 stores in 119 countries. Currently, it employs over 200,000 people worldwide and it is listed on the New York Stock exchange (NYSE) with a market capitalization of \$177.85 billion. The most popular menu of the brand McDonald's is its burger and it currently has over 80% of its restaurants across the globe as franchises.

**Mission and Vision Positioning.** McDonald's corporate mission is "to be our customers' favorite place and way to eat and drink" while its vision statement is "to move with velocity to drive profitable growth and become an even better McDonald's serving more customers delicious food each day around the world."

**Missing Piece in Lagos, Nigeria.** There is a huge market for fast food or restaurants in Nigeria. Some of the competitors that would be faced by McDonald's in Nigeria are shown in Table 1.

Table 1

**Competitor's Analysis of Restaurant Business**

| Elements          | KFC   | Dominos   | Mr. Biggs                             | McDonald's   |
|-------------------|---|---|---------------------------------------|--|
| Location          | 24,104 (2020)   | 17,000 (2020)   | 170 (2020)                            | 38,695 (2020)  |
| Revenue           | 27.90 billion USD (2020)  | 4.117 billion USD (2020)  | 1.4 million USD (2020)                | 21.08 billion USD (2020)   |
| Founded           | 1930  | 1960  | 1986                                  | 1940   |
| Employees         | 1.5 million (2020)  | Over 300,000 (2020)   | Over 7000 employees                   | Over 210,000 employees   |
| Mission           | To serve finger lickin' good food to all our customers            | To be the leader in delivering off-premise pizza convenience to consumers | To be a superior convenience provider | To be our customers' favorite place and way to eat and drink.                                |
| Target audience   | Customer of all ages who like to eat the fried chicken            | Lower middle class and middle-class income group.                         | Children and Families                 | Lower and middle-class males and females between the ages of 8 and 45.                       |
| Value proposition | Tasty Fast Food, Secret Recipe,                                   | Distinct pizza  | Signature Rice recipe                 | Unique taste, Quick Service, Constant quality across the globe                               |
| Sales channels    | Restaurant, Franchise, Social media, 3rd Party Delivery Services. | Restaurants, Franchise, 3rd Party Delivery, Social media and Drive-in.    | Restaurants, Delivery Services        | Restaurants, Franchise, Delivery Services, Drive through, Social media, Malls, Gas stations. |

Source: developed by author

KFC and Dominos are associated with luxury or elite spending patterns and they decide early precisely on which segments within the middle-income category to be targeted, and methods of adapting the menu to local tastes. The popularity of the foreign chains during the recent pandemic is a result of these adaptations. Very few local chains are like this, as most of them remain unevolved or less concerned with branding and innovations.

To study consumer preference a sample of a group of 35 taken was taken as representatives of the Nigerian population with a focus on persons living in the popular urban areas of Nigeria. Findings from the survey will be generalized to represent the whole population. The respondents' responses are illustrated in table 2.

Table 2

**Portrait of a Potential Customers**

| Criteria            | Sub Criteria   | Description   |
|---------------------|--|---|
| Demographics        | Age  | 18-50 with about 68.6% from the range of 25-35 years  |
|                     | Gender   | 20 Female respondents (57.1%) and 15 Male respondents (42.9%)   |
| Behavioral          | Preferred Nigerian Restaurant (Tantalizer, KFC Mr. Biggs, TFC) | KFC had a high response of 12 (34.3%), while the bulk of respondents (15) preferred other fast-food restaurants not in the survey |
|                     | Frequent patronage   | About 80% (28) of respondent eat fast-food 1-2 weekly   |
|                     | Time to Visit  | High response is from 12pm to 9pm   |
|                     | Perception   | Quick fix, Food and Quick Services  |
|                     | Health Concerns  | No (57.1%), Yes (42.9%)   |
| Purchase motivation | Reasons for patronage  | Quick service, Taste, Variety, Ambience and Convenience   |
|                     | Perception   | Lunch option  |
| Purchasing capacity | Average expected cost  | Over 700₦ (51.4%), 500₦ (22.9%) and 700₦ (17.1%), 400₦ (8.6%)   |
|                     | Employment type  | Salary earner (54.3%), Self-employed (34.3%), Business Owner (8.6%)   |

Source: Developed by author (Findings from Survey on Customer Preferences)

Most of the respondents' ages range from 18 to 50 with a concentration between ages 25 to 35 years. The respondents prefer KFC while others prefer less popular restaurants or local vendors. The frequency of patronage is around 1-2 times weekly for most of the correspondents from a period of 12 pm to 9 pm; this gives the impression that most Nigerians consider fast food as an alternate lunch option. The perception of fast food by the respondents is that it is a quick fix/service and a food option which over 57% of respondents do not consider unhealthy even if they do not encourage over-dependence on it. The average expected cost of a restaurant standard meal according to most respondents should be from 700N and above.

To appease health-conscious parents, fruits such as apples and orange slices should be offered as substitutes for French fries. Yogurt would be the perfect replacement for the cookies that are classically included in the boxed meal, and fruit juices and milk as alternatives for soft drinks. As young children

are very active with high energy levels, playgrounds that allow climbing, crawling, and other moderately strenuous activities should be included in restaurant locations.

The young adult segment is the main source of income for any business as it possesses a disposable income that is usually lower than average but the consumption pattern is more when compared to the consumption pattern of the older adult segment. This segment should include advertising of trendy music and images of youths enjoying McDonald's food while engaging in vigorous and energetic activities to portray predominant integrated communications for all young adults. As for the proper adult segment, McDonald's should tweak its menu by offering fewer less in calories and healthy food. To attract and retain business-minded customers, lighter and healthier food offerings should replace traditional fatty foods at McDonald's.

The franchise firm should also attempt to lure business customers with fresh, organic, and sustainable foods as breakfast and lunch

meals are most often consumed by business customers. The cost of cooked meals from fast-food restaurants is not that much different from local canteens and with the little time available to many Nigerians due to work schedules, fast food is highly patronized mainly for lunch breaks. Most individuals get off to their jobs very early and return late from their jobs with little or no time to prepare food to eat. That leaves them with no choice but fast food options and this is a big loophole that investors should explore. With the rise of cashless payment options, the growing influence of social media and digital marketing services in Nigeria, McDonald's can expect to make huge sales through deliveries to homes and offices

based on online orders via smartphones and computers.

For investors, access to funds is vital towards achieving the goals of the customers as well as long- and short-term goals. To start a McDonald's franchise in Nigeria, investors need finances to expand, reopen or even readjust restaurant operation including payroll, equipment, staffing, and other costs in order to generate a net profit. As we all remember, during the recent pandemic, most restaurant businesses closed down due to the lack of finances to keep going. Identifying these investors will help elaborate on how to attract them for raising capital for the restaurant business. Potential funding sources are shown in table 3.

Table 3

**Potential Funding Sources**

| Investors                                 | Attractions                        |
|---|------------------------------------|
| • Angel Investors                         | • Ownership equity                 |
| • Asset-based Lending Investors           | • Borrower's assets as collateral  |
| • Friends and Family Investors            | • Little or no pressure on payback |
| • Initial Public Offering (IPO) Investors | • Purchasing shares of the company |
| • Leasing Investors                       | • Fixed assets                     |
| • Debt Issue investors                    | • Interest payment                 |
| • Venture Capitalist                      | • Equity stake                     |

Source: Developed by author

McDonald's as a business conducts extensive research on a year-in basis with collated data from other franchise owners and their franchisees. Based on the McDonalds'

franchise disclosure document [8], the estimated cost of opening a McDonald's franchise is a total estimated investment from \$936,500 to \$1,746,195.

Table 4

**Estimated Initial Investment**

| Type of Expenditure                              | Estimate                        | Illustration  |
|--|---------------------------------|---|
| Initial Franchise Fee                            | \$45,000                        | non-refundable fee paid to franchisor               |
| Real Estate and Building (Rent)                  | \$0 to \$229,000                | rent based on location, size and type of restaurant |
| Signs, Seating, Equipment, and Décor             | \$640,000 to \$1,150,000        | purchased from vendors                              |
| Opening Inventory                                | \$20,000 to \$39,000            | purchased from vendors                              |
| Miscellaneous Opening Expenses                   | \$46,500 to \$58,195            | as incurred from vendor's utilities                 |
| Additional Funds for initial months of operation | \$185,000 to \$225,000          | as incurred to vendors, suppliers, and utilities    |
| <b>Total</b>                                     | <b>\$936,500 to \$1,746,195</b> |   |

Source: Developed by author

Table 4 also includes ongoing costs like royalties and advertising fees. The real estate and building rent cost varies due to the size of the building, locations, estimated sales volume, transportation charges, and sales tax. Initial down payment is required when you purchase a new restaurant (40% of the total cost) or an existing restaurant (25% of the total cost). The down payment must come from non-borrowed personal resources, which include cash on hand; securities, bonds, and debentures; vested profit sharing (net of taxes); and business or real estate equity, exclusive of your residence.

Since the total cost varies from restaurant to restaurant, the minimum amount for a down payment will vary. Generally, you need a

minimum of \$500,000 of non-borrowed personal resources to be considered to open a McDonald's franchise. The cost is based on the assumptions that there are no unforeseen changes in the expectancy in the popularity of our restaurant and access to investments and financing are sufficient to maintain and fulfill establishing a new McDonald's franchise restaurant in Nigeria.

Currently, the level of insecurity in Nigeria would deter the establishment of McDonald's in all 36 states of Nigeria. Table 5 shows that investors can start up with 50 branches across Nigeria with 20 branches in Lagos, 10 branches in Abuja, while the other 20 branches can be spread across other selected states.

Table 5

**Fund Distribution**

| States                | Restaurants | Total                               |
|-----------------------|-------------|-------------------------------------|
| Lagos                 | 20          | \$18,730,000 to \$34,923,900        |
| Abuja                 | 10          | \$9,365,000 to \$17,461,950         |
| Other Selected States | 20          | \$18,730,000 to \$34,923,900        |
| <b>Total</b>          | <b>50</b>   | <b>\$46,825,000 to \$87,309,750</b> |

Source: Developed by author

A franchisee's individual financial results may differ from the results stated in the pro forma statements for various reasons. Though considering that the information reported in this pro forma statement reflects the operating results before occupancy costs for independent franchisee restaurants that opened for at least 1 year. In reality, such operating income before occupancy cost figures should not be construed as the financial results or profit before occupancy costs which might be experienced by a franchisee with a similar sales volume nor should there be an indication that any particular sales volume will be obtained.

This is due to the nature of business in reality; an individual franchisee is more likely to experience operating expense variations which might include, but are not limited to, general insurance, legal and accounting fees, labor costs, and store management benefits (life and health insurance, etc.). Other market conditions can come into play also; operational

and management methods employed, geographical differences, and menu price variations may significantly affect operating results.

Sales revenue projected in the pro forma statement in table 6 is expected to constantly grow with gains in the second year based on rapid developments like digital innovations and vertical integration. It is assumed that further sales together with wise investments of the retained profits will yield further growth. Based on these expected developments, the expansion process might be accelerated throughout the third year.

The "Other Operating Expenses" includes costs, but not limited to: labor franchisee's salary as manager, payroll taxes, advertising fee, promotion, outdoor services, linen, operating supplies, small equipment, maintenance and repair, utilities, office supplies, legal and accounting fees, insurance, real estate and personal property taxes,

business operating licenses, and non-product income or expense, etc. While the "Operating Income before Occupancy Costs" refers to

operating income excluding rent, service fee, interest, and income taxes.

Table 6

**Pro Forma Income Statement of McDonald's for the next 3 years**

| Indicator  | 2022   | 2023  | 2024  | 2025  |
|--|--------|-------|-------|-------|
|  | Total  | Total | Total | Total |
| Number of customers, '000                        | 533    | 576   | 622   | 672   |
| Average check, \$                                | 4.5    | 4.5   | 4.5   | 4.5   |
| Sales Revenue '000, \$                           | 2,400  | 2592  | 2799  | 3023  |
| Total cost Of Sales '000, \$                     | -637   | -650  | -620  | -600  |
| Gross Profit '000, \$                            | 1,763  | 1,942 | 2,179 | 2,423 |
| Other Operating Expenses '000, \$                | -1,037 | -1120 | -1210 | -1306 |
| Operating Income Before Occupancy Costs '000, \$ | 726    | 822   | 970   | 1,117 |
| Occupancy Costs '000, \$                         | -229   | -229  | -229  | -229  |
| Net Operating Income '000, \$                    | 497    | 593   | 741   | 888   |

Source: Developed by author

**Risk assessment and Risk management plan.** Risk in business is generally viewed as a negative phenomenon associated with loss, danger, and other consequences to a business. It is a combination of the probability or frequency of an event and its consequences, which is usually negative. In start-up restaurants, risk can affect productivity, performance, quality, and cost. It is important

to understand that risks in their entirety cannot be avoided but only managed and reduced. For restaurateurs, estimating and handling risks will help control their impact on the restaurant business.

For McDonald's new franchise operating in Nigeria, there are certain risk factors that may be harmful to business. These risk factors are illustrated in table 7.

Table 7

**Risk assessment and Risk management plan**

| Assessments  | Management   |
|--|--|
| • <b>Market Risk</b> - Loses during movement in financial market prices or volatilities                        | • Balance business goals with market risks   |
| • <b>Operational Risk</b> - Failed or inadequate internal processes, system and people or from external events | • Transfer - Insurance<br>• Avoid – Choose vendors and employees wisely<br>• Accept – Installation of machines<br>• Control - Software |
| • <b>Reputation Risk</b> - Image of a junk food restaurant   | • Move toward a healthier menu   |
| • <b>Legal Risk</b> – Non fulfillment of legal and nutritional criteria  | • Product packaging, taxation payment, and compliance when marketing to young people   |

Source: Developed by author

As a company, McDonald's is built on the quality of service, processes, and quality of food it offers. The business will rely heavily on its staff, processes, and systems. If these critical success factors do not operate smoothly, there is a risk of the business

suffering financial loss, disruption of business, liability to clients/investors, and reputation damage. The inability of infrastructure and systems to accommodate increasing transactions could also constrain its ability to expand the business.

Economic risk is linked with the condition and performance of a country's economy as it could affect the customers' expenditure. A poor economic condition could result in lower purchasing power of the business' customers which may give rise to a decline in the number of customers and level of transactions in the company, negatively impacting the financial performance of the company. Shareholders should consult their advisers if there is any form of doubt in the nature of their investment and the suitability in the light of their circumstances.

Risk management is basically a mechanism for measuring, monitoring, and preventing loss; but it also serves a broader and more practical purpose. An effective risk management framework needs to be aligned with the investment strategy and enable

management to assure that risk processes are being efficiently defined, controlled, and monitored.

**Corporate social responsibility.** As consumers are the driving force for the restaurant industry it is important that restaurateurs make a concerted effort towards operating in ways that enhance rather than degrade the society and environment in which they operate. Corporate social responsibility (CSR) in lay terms, refers to practices and policies undertaken by businesses with the intent of having a positive influence on the environment of operation. The impact of CSR in the sector is sometimes tied to the ability of restaurants to further differentiate themselves through cause-related marketing as shown in fig. 8.

- 
- **Community partner with the Sports Associations**
  - **Encourage education programs that develop young people different levels**
  - **Support the Keep Nigeria Clean and Tidy Programs**
  - **Support Charities**
  - **Support farmers, suppliers in fostering better raw material and business growth**
  - **Increase organic food options on the menu**
  - **Reduce energy usage by 20% or more**

**Fig. 1. Sustainable Development Goals and Corporate social responsibility of McDonalds in Nigeria**

*Source: Developed by author*

Investor Relations Management. Investor relations play a vital role in enabling businesses to manage investors' expectations. To ensure constant growth and development in a business, investors must be valued. Investors in turn would only value those businesses that are transparent and reliable with the information provided.

Most businesses make the error of neglecting investor relation until the need for actively raising funds arise; this is a poor attitude that sometimes comes with grave consequences. Determining when investors should be updated is important be it monthly, quarterly, yearly, or in-between. Restaurateurs must set aside scheduled time to accomplish routines. Communicating and ensuring that

investors have updated information is a key component. With periodic updates to investors and potential investors, restaurateurs can maintain healthy relationships with investors. When a schedule is decided for communicating with investors, it should be consistent. Another practice is to remain visible and available to investors for quick response.

**Conclusions.** This article has defined restaurant investing as finance sourcing, borrowing, and/or loaning to start, expand, support, or refurbish a restaurant business. Investing in such context entails sacrificing resources such as time, money, and/or effort for the returns in earnings over an expected period of time. The restaurant business is a

rapidly growing venture that cannot be overemphasized. Though highly competitive, it is also connected to the growing need for food consumption as the world population exponentially increases too.

This article explored the Nigerian fast food industry. The success of every business is primarily connected to financing and proper investments and this article is centered on investing in restaurant businesses. In financing a business, all aspects of the relationship between business owners and investors must be considered critically. Proper communication and transparency will determine the extent to which potential investors are willing to go in serving as potential partners and business financiers of a venture.

There are various forms of investment options and a possible amount of financial aid a particular investment option could offer for restaurant businesses. The processes were reviewed. In running a restaurant business in Nigeria there are various challenges restaurateurs face. Even in the midst of an ever-growing population and growth in the quality of services in the industry. A major challenge being faced by restaurants is the rising cost of food, increasing competition due to the establishment of many restaurants, capital, tax, and quality staff.

In Nigeria, getting funding depends on connections. This article identified the various funding options. Entrepreneurs can struggle to find out how to contact funders without these connections when they approach possible investors. McDonald's – The Missing Piece of Restaurant Business in Nigeria is important to help start-ups understand and navigate the variety of funding options and entrepreneurs should familiarize themselves with the procedure of gaining such connections.

One of the largest consumer sectors in Nigeria is the restaurant business in the food industry. The major players in this industry are Tastee Fried Chicken, Tantalizers, Chicken Republic, Mr. Biggs, Sweet Sensation, and Mama Kas among others. The country's population is around 200 million. A competitor's analysis assessment was done to

review the different similar restaurant competitors.

This article analyzed the Nigerian customer preference using a survey that was developed and the result helped to determine customers' motivation to purchase, purchasing capacity, and other behavioral patterns toward the fast-food restaurant. It was determined that the motivation for consumer purchase is quick service, taste, diversity of dishes, and convenience. For the Nigerian customer dream to come true, it was evaluated that McDonald's should focus on low, middle, and working classes male and female fast-footed customers including kids, students, employees, and entrepreneurs within the age range of 8 and 45 in urban, rural, domestic, cross-cultural or international geographic regions whose degree of loyalty is hardcore due to the company's cost and time effectiveness and efficiency. McDonald's should offer a lot of goodies, toys, happy meals, and so on to attract the younger Nigerian segment audience. Happy meal, for example, is commonly known among kids around the world.

For the start-up to be efficient and effective, investors should adopt the concept of an innovative model to run the organization, business communication tools to help with limited cost, and a business strategy to ease the transition, innovation, and expansion of McDonald's in Nigeria. Investment activity serves as the basis for further development of an enterprise of any industry affiliation and form of ownership. In turn, the key to the success of the restaurant in the current economic situation is the correct choice of investment strategy.

Corporate social responsibility is very important to businesses and in order to maintain investors and attract prospective customers to the restaurant business; it is crucial to define the CSR initiative for operation. Though the franchisor has an international structure for CSR for its franchisees which was discussed; it is important to consider the dynamics of the country of operation, hence, the need to understand the steps to undertake in adopting a CSR strategy to implement CSR programs.



To maintain a healthy relationship with investors the last part of this article discussed the role of maintaining a healthy investor relation with investors and other financiers of the restaurant business. Restaurants without a proper business plan will fail during the pandemic.

**References:**

1. Association of Fast Food and Confectioners of Nigerian (AFFCON), an umbrella body of Quick Service Restaurants (QSR), 2016.
2. Beck Todd (2005), "Want loyal customers? Don't stop at satisfaction", *Customer Relationship Management*, №23 (8), February, pp. 1-36.
3. Business Strategy Hub (2022), retrieved from : <https://bstrategyhub.com/mcdonalds-swot-analysis/>.
4. Domino's Pizza (2019), Annual Report (Form 10-K) sec.gov. U.S. Securities and Exchange Commission.
5. Dowling, P. J. and Welch, D. (2005), *International Human Resource Management: Managing People in the Multinational Context*. 4th Ed.
6. Eidelson, J. (2020), McDonald's Accused of Firing Worker Who Sued Over Covid-19 Claims. Bloomberg.
7. FORGET THE BRICs: Citi's Willem Buiter Presents The 11 "3G" Countries That Will Win The Future". Business Insider. 22 February 2011.
8. Franchise Overview: McDonald's (2022), Retrieved from :

<https://www.entrepreneur.com/franchises/mcdonalds/282570>.

9. Malacoff, J. (2020), The Healthiest Things You Can Order from the McDonald's Menu, According to Nutritionists. Shape.
10. Lucas, A. (2020, April 30). McDonald's earnings fall 17% as coronavirus leads to restaurant closures, plunging sales. CNBC
11. Magazine, BrandZ (July 1, 2020). "BrandZ Global Top 100 Most Valuable Brands". BrandZ.
12. McDonald's Corporation (2019), Annual Report. The Annual Letter to Stakeholders.
13. SWOT Analysis Template (2021) "Copyright SWOT Analysis Template". Retrieved from : <https://www.swotanalysis-template.com/swot-analysis-of-kfc/>
14. The Economic Development of Nigeria from 1914 to 2014. CASADE (2020), Archived from the original on 19 June 2020.
15. The world's 30 largest employers will surprise you. [www.msn.com](http://www.msn.com). (2019).
16. The World's Largest Employers (2019), World Atlas.
17. World Bank Summary Trade Statistics "Nigeria Data" (2020).

**Стаття надійшла до редакції 25.01.2022 р.**

УДК 330:351

DOI: 10.31732/2663-2209-2022-65-34-42

## ВПЛИВ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ НА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

*Телегін В.В.*

*ад'юнкт, Національний університет оборони України імені Івана Черняхівського, м. Київ, Україна,  
e-mail: telehin@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6896-3848>*

## THE IMPACT OF ECONOMIC POLICY ON THE PROVISION OF NATIONAL SECURITY OF UKRAINE

*Telehin Vadym*

*Phd student of the National Defense University of Ukraine named after Ivan Cherniakhovskiy, Kyiv, Ukraine,  
e-mail: telehin@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6896-3848>*

**Анотація.** В умовах розвитку глобалізаційних процесів та зростання збройних конфліктів і локальних війн між державами, спостерігається тенденція збільшення фінансування воєнного сектору, а відповідно збільшення кількості нових систем озброєння і військової техніки та їхній високотехнологічний розвиток. Метою статті є аналіз впливу економічної політики на забезпечення національної безпеки України. У статті здійснено аналіз впливу фінансових чинників економічної політики держави на забезпечення національної безпеки України та дослідження взаємозв'язку між обсягами військових видатків та економічним зростанням провідних країн світу, зокрема й України, оцінювання воєнно-економічного потенціалу держави, а також здійснено порівняльний аналіз сучасного стану фінансування Збройних Сил України та країн членів НАТО з метою часткового розуміння ступеня забезпечення національної безпеки нашої держави. Методичним інструментарієм проведеного дослідження стали методи аналізу, порівняння, індукції. Розглянуті деякі чинники, які впливають на розвиток Збройних Сил України та умови забезпечення національної безпеки. Проаналізовано сучасні тенденції розвитку локальних війн та збройних конфліктів, які відбуваються у світі. Обґрунтовується необхідність збільшення оборонних видатків та обсягів фінансування для забезпечення національної безпеки в наслідок агресії Російської федерації проти України з метою ефективного забезпечення національної безпеки держави. Здійснено дослідження взаємозв'язку між військовими витратами оборонного бюджету та економічним зростанням на основі аналізу даних провідних країн світу, розподілу бюджету Міністерства оборони України, динаміки фінансування потреб ЗС України до ВВП, а також закупівля нових зразків озброєння та військової техніки. У статті показано залежність між такими поняттями, як економічний потенціал (фінансове забезпечення і розмір видатків на оборону) та воєнний потенціал держави (забезпечення озброєнням та військової техніки), які є складовими елементами економічної політики і не можливість розвитку воєнного потенціалу без розвитку економічного потенціалу. Такий порівняльний аналіз фінансового забезпечення Збройних Сил України дозволив частково оцінити потенціал держави щодо забезпечення її національної безпеки та зробити певні висновки щодо розуміння існуючих чинників які здійснюють вплив на формування економічної політики держави.

**Ключові слова:** економічна політика, збройний конфлікт, гібридна війна, фінансове забезпечення, воєнна доктрина, національна безпека.

Формули: 0; рис.: 0; табл.: 3; бібл.: 16

**Annotation.** With the development of globalization processes and the growth of armed conflicts and local wars between states, there is a tendency to increase funding for the military sector, and consequently increase the number of new weapons systems and military equipment and their high-tech development. There is an increase in military potential, combat capabilities of the armed forces, which in turn will ensure the protection of national interests and national security in general. The purpose of the article is to analyze the impact of economic policy on national security of Ukraine. The article analyzes the impact of financial factors of economic policy on national security of Ukraine and studies the relationship between military spending and economic growth of leading countries, including Ukraine, assessing the military and economic potential of the state, as well as a comparative analysis of the current state of funding Armed Forces of Ukraine and NATO member states in order to partially understand the degree of national security of our country. Methodical tools of the study were methods of analysis, comparison, induction. Some factors influencing the development of the Armed Forces of Ukraine (hereinafter - the Armed Forces) and the conditions for ensuring national security are considered. The current trends in the development of local wars and armed conflicts in the world are analyzed. The necessity of increasing defense expenditures and funding to ensure national security as a result of the aggression of the Russian Federation against Ukraine in order to effectively ensure the national security of the state is

*substantiated. A study of the relationship between military defense budget expenditures and economic growth based on the analysis of data from leading countries, the budget distribution of the Ministry of Defense of Ukraine, the dynamics of financing the needs of the Armed Forces of Ukraine to GDP, and the purchase of new weapons and military equipment. The article shows the relationship between such concepts as economic potential (financial support and defense spending) and military potential of the state (provision of weapons and military equipment), which are components of economic policy and not the possibility of developing military potential without economic potential. Such a comparative analysis of the financial support of the Armed Forces of Ukraine allowed us to partially assess the state's potential to ensure its national security and draw certain conclusions about the understanding of existing factors that influence the formation of economic policy.*

**Key words:** *economic policy, armed conflict, hybrid warfare, financial security, military doctrine, national security.*  
*Formulas: 0; fig.: 0; tabl.: 3; bibl.: 16*

**Постановка проблеми.** Під впливом процесів глобалізації, світ постійно змінюється. Виникають нові загрози які впливають на безпеку усіх країн. У сучасному глобалізованому світі проблема забезпечення стійкості держави і суспільства до різноманітних загроз стає все більш актуальною, особливо, коли ці загрози трансформуються і набувають нових гібридних форм. Геополітична обстановка у світі, Європі і навколо України складається під впливом глобальних змін усієї системи міжнародних відносин.

Так, перед нашою державою виникає виклик не тільки в забезпеченні національної безпеки в протистоянні воєнній агресії з боку Росії, але й в спроможності фінансової системи не допустити падіння рівня економіки і фінансової стабільності. Адже збройний конфлікт на сході України триває надалі і проблема забезпечення національних інтересів та боєздатності української армії через ресурси та кошти, що на них витрачаються, залишається актуальною. З огляду на це, необхідним є визначення впливу державної економічної політики, залежність видатків на оборону від фінансового забезпечення на національну безпеку України. Можливості по забезпеченню державою її національної безпеки визначають її воєнно-економічний потенціал.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** З окресленої проблематики свідчить про концентрацію уваги вітчизняних дослідників щодо ролі і місця держави у забезпеченні національної безпеки, яка включає економічну і воєнну безпеку України в цілому та в умовах

військової агресії на сході України зокрема. Деякі аспекти проблеми щодо реалізації економічної політики в Україні та її вплив на національну безпеку держави, управління політикою у сфері військово-технічного співробітництва висвітлено у наукових роботах сучасних вчених, а саме: Борохвостов І.В. [1]; Горбулін В.П.[2]; Ханін І.Г. [3].

Разом із тим, в сучасних вітчизняних економічних реаліях необхідною є суттєва трансформація теоретико-методичних підходів до визначення ролі впливу економічної політики держави як державного інструмента забезпечення національної та воєнної безпеки України, що вимагає докладного наукового дослідження цієї проблеми.

**Формулювання цілей статті.** Метою дослідження є аналіз впливу економічної політики на забезпечення національної безпеки України.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** З початком зародження і розвитку людства у світі не вщухають, а навпаки продовжують поширюватись, різноманітні збройні конфлікти та війни. За прогнозами всесвітньої організації ООН, з кожним наступним роком кількість локальних війн, збройних конфліктів буде збільшуватися, в той час як кількість природних ресурсів зменшується, відповідно і зменшується рівень життя особливо в так званих країнах "третього світу". Воєнна політика є невід'ємною складовою частиною діяльності будь-якої держави. Її головна мета полягає в гарантуванні національної безпеки країни.

Нині державним керівництвом України визначені певні заходи з удосконалення законодавства у сфері забезпечення

національної безпеки. Так, реформування системи національної безпеки та оборони є головним пріоритетом відповідно до Стратегії сталого розвитку “Україна-2020”, схваленої Указом Президента України від 12 січня 2015 року № 5/2015.

Для України нагальним є проведення реформ спрямованих на розвиток держави використовуючи кращий світовий досвід, який передбачає реалізацію досягнень теорії і практики економічної політики держави в сфері забезпечення національної безпеки і оборони. Але вирішення цього завдання ускладнює той факт, що для України залишається не вирішеною проблема з пошуку адекватної відповіді сучасним загрозам, які впливають на реалізацію її національних інтересів та забезпечення національної безпеки і оборони. Зокрема йдеться про існуючий збройний конфлікт на сході нашої держави.

Зростання глобалізаційних процесів призводить до посилення взаємозалежності національних економік, залежності від світової системи, їх уразливість до зовнішньополітичних та зовнішньоекономічних загроз. Зовнішні загрози, як правило, зумовлені конфліктом політичних і економічних інтересів економічних суб'єктів світової економіки та загостренням глобальних проблем забезпечення безпеки [4].

Розглядаючи сучасні системи забезпечення обороноздатності провідних країн світу в умовах постійно виникаючих нових воєнних конфліктах, впевнено можна стверджувати про те, що запорука успішного виконання завдання і успіху будь – якої війни, збройного конфлікту (бойових дій) та забезпечення безпеки в цілому, залежить від багатьох факторів, одним з яких є ресурсозабезпеченість, стан, спроможності, розвиток новітнього озброєння та військової техніки (далі – ОВТ).

Якщо до недавня головною метою війни було знищення противника шляхом збройної боротьби та захоплення його території з метою використання у своїх цілях його промислових, сировинних і трудових ресурсів, то сучасна війна може

вестися та досягати своїх цілей і без цього. Дедалі значущими стають інформаційні, ідеологічні, психологічні та інші методи її ведення, однак вони є ефективними лише в разі, якщо країна, яка веде таку війну, має достатній економічний і воєнний потенціал. Можна стверджувати, що основна мета більшості війн сучасності — максимальне ослаблення у «безконтактний» спосіб економічного потенціалу держави-супротивника, в якій би точці земної кулі вона не знаходилася [5].

Актуальною проблемою по забезпеченню національної безпеки є питання створення та розвитку новітніх систем озброєння для ЗС України та оснащення військ сучасним ОВТ, яке б відповідало особливостям і умовам ведення бойових дій на сході країни та ефективно функціонувало, а це потребує в свою чергу залучення значних ресурсів, зокрема фінансового.

Таким чином перед керівництвом держави і ЗС України постійно постає завдання знаходити нові рішення на подолання нових викликів стосовно розробки, створення нових та модернізація існуючих зразків ОВТ, визначення й обґрунтування реальних обсягів кількості оновленого (розробки нового, удосконаленого наявного), а також забезпечення ресурсами військ (сил). Успішне вирішення цих завдань є запорукою надійного забезпечення національної безпеки держави.

В той же час базою для розвитку воєнної могутності будь – якої держави є економічна політика, яка забезпечує можливість виробництва та закупівлі ОВТ. Економічна політика – комплекс економічних цілей і заходів держави та уряду, які забезпечують вирішення довготермінових (стратегічних) та короткотермінових (тактичних) завдань розвитку економічної системи відповідно до інтересів країни і втілюється в економічній програмі. Економічна безпека базується на теоретико-методологічних засадах економічної теорії, насамперед політичної економіки, на основі пізнання

об'єктивних економічних законів, потреб, інтересів і цілей різних економічних суб'єктів. Основними елементами економічної безпеки є фінансово-кредитна, бюджетна, науково-технічна, структурна, соціальна, інвестиційна, аграрна, регіональна, зовнішньоекономічна політика [6].

Аналіз подій сьогодення та виконання завдань забезпечення військ ОВТ на початок проведення антитерористичної операції (далі – АТО) та в подальшому операції об'єднаних сил (далі – ООС) показав, що за більшістю функціональних складових система забезпечення ОВТ Збройних Сил України не була у повному обсязі готова виконувати покладені на неї завдання та не змогла оперативного адаптуватись, що обумовлювалось негативними чинниками, які знизили ефективність виконання завдань забезпечення військових частин (підрозділів) забезпечення ОВТ, а також неготовністю системи забезпечення до виконання завдань при застосуванні сучасних способів ведення бойових дій.

Сьогодні економіка України проходить важкі випробування. Окрім самого збройного конфлікту, який вимагає колосальних витрат і залученню потужних фінансових ресурсів на забезпечення обороноспроможності держави і національної безпеки в цілому, з'явилися наслідкові чинники результату Російської агресії, які також негативно вплинули на стан української економіки. Після анексії Росією в 2014 році АР Крим та початку АТО, Україна втратила частину підприємств оборонно-промислового комплексу (далі - ОПК), що знаходились в АР Крим, Донецькій та Луганській областях, що негативно позначилося на виробництві продукції військового призначення. Вугільна промисловість вийшла з-під контролю української держави, а це значні витрати з бюджету держави. Україна у 2014 році імпортувала кам'яного вугілля та антрацити на загальну суму 1,773 млрд. доларів [7].

Загалом Україна втратила 98,4 мільярда доларів через окупацію Криму і війну на

Донбасі. Після анексії АР Крим Україна втратила 1,4 млн. гектарів землі, які оцінюють в більш, ніж 1,8 млрд. доларів. Крім цього, українські банки втратили активи, які залишилися в банківських відділеннях, - від 1,7 млрд. до 1,9 млрд. доларів. Також Росія конфіскувала "Крименерго", як наслідок - Україна втратила ще 1 млрд. доларів. Через бойові дії на Сході України зруйнована велика частина інфраструктури. В результаті отриманий збиток оцінюється ще в 9,5 млрд. доларів. Донбас був джерелом 10% ВВП України, Крим - 3,7%. У МВФ оцінили ВВП України в докризовий 2013 рік на рівні 179,6 млрд. доларів. Таким чином, загальна вартість активів АР Крим і Донбасу становила 13,7% від цієї суми [8].

Не менш значущим чинником який являється загрозою національній безпеці, а також негативно впливає на економіку України є - часткова морська блокада, а саме панування морського флоту РФ в Азовському морі. Росія не відмовилася від своїх агресивних намірів та веде скоординовану гібридну війну проти України також і на морі. Агресор нарощує своє морське угруповання. Росією фактично окупована більша частина нашої виключної (морської) економічної зони і здійснюється пограбування українських морських ресурсів. Як прихований елемент блокади, проводиться штучне затримання в Керченській протоці та Азовському морі суден, які користуються портами України. Кожен день наша держава втрачає збитки від порушення судноплавства. Закордонні судовласники, за добовий простій суден втрачають від 10 до 50 тисяч доларів. Морській галузі України загалом завдано збитків в обсягу близько 10 млрд. гривень через незаконну блокаду Росією судноплавства в Азовському морі [9].

Враховуючи вищезазначене, сучасна національна безпека України повинна будуватися в залежності від виникаючих воєнних небезпек і появи загроз абсолютно нового характеру. Закон України "Про національну безпеку" відповідно до статей 1, 2, 17, 18 і 92 Конституції України визначає основи та принципи національної

безпеки і оборони, цілі та основні засади державної політики, що гарантуватимуть суспільству і кожному громадянину захист від загроз [10].

Національна безпека України - захищеність державного суверенітету, територіальної цілісності, демократичного конституційного ладу та інших національних інтересів України від реальних та потенційних загроз. На сьогоднішній день для національної безпеки України існує основна загроза – це збройна агресія і втручання у внутрішні справи України з боку Російської Федерації, спрямоване на порушення конституційного устрою, територіальної цілісності та суверенітету України, внутрішньої соціально-політичної стабільності та правопорядку, а також дії Російської Федерації щодо ускладнення, уповільнення та руйнування економічного розвитку України [11].

Фінансування складових сектору безпеки і оборони здійснюється за рахунок і в межах коштів, визначених у Законі України про Державний бюджет України на відповідний рік. Для досягнення цілей Воєнної доктрини загальний обсяг видатків

на фінансування сектору безпеки і оборони має становити не менше 5 відсотків запланованого обсягу внутрішнього валового продукту, з яких не менше 3 відсотків - на фінансування сил оборони [12].

Річний оборонний бюджет держави характеризує можливість збройних сил до розвитку та забезпеченні виконання завдань з оборони і національної безпеки. Чим більше фінансування, тим більші можливості для розвитку, створення, закупівлі та модернізації ОВТ, покращення матеріального забезпечення та забезпечення військово-технічним майном, підготовці особового складу та готовності до відсічі збройної агресії. До початку збройної агресії РФ на Донбасі видатки на оборону коливалися в межах 1-2 % ВВП країни, що негативно вплинуло на боєготовність Збройних Сил України [13].

Події на початку 2014 року спонукали і дали поштовх для мобілізації усіх наявних ресурсів держави на забезпечення оборони в тому числі і гостро постала проблема збільшення фінансового забезпечення та видатків на оборону (таблиця 1) [14].

Таблиця 1

**Виконання бюджету МО України за період 2017 -2021 років**

| Показники        | Значення показників по роках |          |          |          |          |
|------------------|------------------------------|----------|----------|----------|----------|
|                  | 2017                         | 2018     | 2019     | 2020     | 2021     |
|                  | млн.грн.                     | млн.грн. | млн.грн. | млн.грн. | млн.грн. |
| Загальний фонд   | 62847,8                      | 82177,5  | 85241,7  | 87761,0  | 85581,5  |
| Спеціальний фонд | 9278,4                       | 12748,9  | 14567,2  | 19841,0  | 18314,3  |
| Резервний фонд   | 9105,5                       | 10052,1  | 11234,1  | 12412,2  | 12134,7  |

*Джерело: систематизовано автором*

Данні з таблиці 1 показують, що при збільшенні фінансування воєнного сектору, видатки бюджету Міністерства оборони України залишаються менше 3% ВВП як того вимагає закон України “Про національну безпеку України”. Враховуючи той факт, що при постійно зростаючому рівні інфляції відбувається зростання рівня девальвації національної валюти, значного покращення економіки не відбулось, вона продовжує залишатися майже в стані стагнації. Таким чином окрім забезпечення національної безпеки слід приділити ще й вагоме питання

економічній безпеці, від якої залежить суверенітет та взагалі існування як самостійної держави.

При зростанні більшої кількості збройних конфліктів і загроз у світі, з'являється необхідність збільшувати фінансове забезпечення збройних сил для якісного і кількісного технічного оснащення, що вимагає значних коштів витрат з бюджету, особливо якщо це стосується закупівлі новітніх зразків ОВТ. Виходячи з національних програм, кожна країна надає на технічне оснащення власних ЗС різні суми. Кількість

закуплених основних зразків ОВТ для ЗС України приведені нижче (таблиця 2) [15].

Аналіз показників основних зразків ОВТ для ЗС України у таблиці 2, показав, що закупівля окремих навіть вже створених й

прийнятих на оснащення ЗС України зразків ОВТ з року в рік здійснюється нерівномірно, кількість не відповідає потребам, а у 2016–2020 роках окремі зразки не закуповувалися зовсім.

Таблиця 2

**Закупівля основних зразків ОВТ для ЗС України протягом 2016–2020 років**

| Зразки ОВТ   | Всього, одиниць |      |      |      |      |
|--|-----------------|------|------|------|------|
|  | 2016            | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
| Модернізовані літаки та вертольоти   | 14              | 22   | 30   | 22   | 15   |
| Малі броньовані артилерійські катери   | -               | 4    | 2    | -    | -    |
| Бронетанкове ОВТ   | 46              | 56   | 101  | 45   | 87   |
| Артилерійські системи (самохідні гаубиці, міномети, автоматичні гармати до бронетанкового озброєння) | 522             | 63   | 113  | 475  | 26   |
| Протитанкове озброєння   | 3               | 23   | 200  | 162  | 76   |
| Засоби протиракетного захисту авіації  | 84              | -    | 25   | 22   | -    |
| Засоби ураження  | 612             | 350  | 1902 | 2429 | 1792 |
| Засоби радіоелектронної боротьби   | 23              | 22   | 38   | 23   | 18   |
| Безпілотні авіаційні комплекси   | -               | 35   | 75   | 64   | 46   |

*Джерело: систематизовано автором*

Новітнє і високотехнологічне ОВТ з потужними спроможностями яке відповідає сучасним вимогам і викликам сьогодення стосовно нових форм і методів збройних конфліктів визначає бойовий потенціал будь – якої держави. Для того щоб зробити порівняльний аналіз

військових витрат провідних країн світу було вибрано декілька держав різних за своїми економічними і воєнними потенціалами з метою дослідження взаємозв'язку між військовими витратами та ВВП за 2020 рік (таблиця 3) [16].

Таблиця 3

**Військові витрати провідних країн світу в 2020 р.**

| №  | Країна         | Чисельність населення, млн. осіб | ВВП, млрд. дол. | ВВП на душу населення | Військові витрати    |                              |                   |
|----|----------------|----------------------------------|-----------------|-----------------------|----------------------|------------------------------|-------------------|
|    |                |                                  |                 |                       | Витрати, млрд., дол. | Частка від витрат у світі, % | Частка від ВВП, % |
| 1  | Великобританія | 64,088                           | 2 959,92        | 40406                 | 59,2                 | 3,0                          | 2,2               |
| 2  | Ізраїль        | 8,04                             | 373,69          | 43689                 | 21,7                 | 1,1                          | 5,6               |
| 3  | США            | 350,05                           | 20 932,75       | 63 416                | 778,0                | 39,0                         | 3,7               |
| 4  | Норвегія       | 5,20                             | 354,59          | 67176                 | 7,1                  | 0,4                          | 1,9               |
| 5  | Австралія      | 24,31                            | 1329,88         | 52825,0               | 27,5                 | 1,4                          | 2,1               |
| 6  | Франція        | 70,2                             | 2 999,73        | 39907,0               | 52,7                 | 2,7                          | 2,1               |
| 7  | Україна        | 44,26                            | 543,83          | 3653,0                | 5,9                  | 0,3                          | 4,1               |
| 8  | Швеція         | 9,8                              | 562,0           | 51796,0               | 6,5                  | 0,3                          | 1,2               |
| 9  | Росія          | 142,4                            | 2037,2          | 16261,2               | 61,7                 | 3,1                          | 4,3               |
| 10 | Німеччина      | 83,2                             | 4496,78         | 45773                 | 52,8                 | 2,7                          | 1,4               |
| 11 | Канада         | 35,1                             | 1643            | 48617                 | 22,8                 | 1,1                          | 1,4               |
| 12 | Швейцарія      | 8,5                              | 703,8           | 86849                 | 5,7                  | 0,3                          | 0,8               |
| 13 | Японія         | 126,9                            | 5081,8          | 40247                 | 49,1                 | 2,5                          | 1,0               |
| 14 | Китай          | 1367,83                          | 14860           | 10,839                | 252,0                | 13,0                         | 1,7               |
| 15 | Бельгія        | 11,32                            | 455,1           | 40324                 | 5,5                  | 0,3                          | 1,1               |

*Джерело: систематизовано автором*

Аналізуючи військові витрати провідних країн світу, необхідно акцентувати увагу на тому, що країни з меншою кількістю населення і територією порівняно з Україною мають більший об'єм ВВП на душу населення, а відповідно і військові витрати. Даний приклад свідчить, що воєнно-економічні можливості держави цілком залежать від фінансування оборонних витрат, а це в свою чергу залежить від рівня розвитку економіки держави. Таким чином, економічні можливості держави сприяють забезпеченню її обороноздатності та національної безпеки.

Порівняння з аналогічними витратами провідних країн світу та країнами-сусідами України приводить до висновку, що в державі грошей на оборону, не зважаючи на величину її території, чисельність населення та ЗС, витрачається набагато менше, порівняно з провідними країнами світу, включаючи і закупівлю озброєння і військову техніку.

Таким чином, для того щоб уникнути зниження рівня національної безпеки України, треба створити умови для розвитку економіки, це в свою чергу дасть можливість збільшити видатки на оборонний бюджет. Проведений аналіз стану фінансування потреб ЗС України дозволяє сформулювати основні особливості формування державного бюджету в оборонному секторі України, що доцільно врахувати під час оборонного планування для підвищення його ефективності. Оскільки оборона є одним з основних споживачів реально обмежених ресурсів держави, то потрібно постійно підвищувати ефективність рішень щодо розподілу цих ресурсів в оборонній сфері.

**Висновки.** Сьогодні перед державою стоїть величезна задача – вироблення, забезпечення, переозброєння національних ЗС сучасними новими зразками ОВТ для забезпечення національної безпеки і оборони України, що в свою чергу потребують оборонні підприємства впроваджувати новітні технології та нові технічні рішення. Для подолання наслідків російської агресії та забезпечення сталого

економічного розвитку Україна повинна ефективно впроваджувати економічну політику. Метою ефективного планування і впровадження економічної політики є розвинута економіка держави яка спроможна фінансувати оборону і забезпечити національну безпеку.

Тому на забезпечення національної безпеки і оборони України впливає: ефективність економічної політики держави, яка спрямована на забезпечення виробництва новітніх зразків ОВТ; завершення реформування ОПК; проведення науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт по розробці нових сучасних зразків і комплексів озброєння; збільшення обсягів власного виробництва з виготовлення ОВТ; зміцнення та розвиток економіки, а також збільшення фінансування воєнного сектору; створення та ефективного управління оборонних ресурсів.

Формування системи національної безпеки повинно здійснюватися, виходячи з цілей і принципів забезпечення економічної безпеки, шляхом розробки ефективних механізмів, які регулюють стосунки в сфері економіки, створення державних інститутів в цій сфері і вдосконалення роботи існуючих, визначення основних напрямків та інструментів їхньої діяльності, а також налагодження системи контролю за цією діяльністю. Розвиток економіки, зокрема економічної безпеки дозволяє зберігати стійкість до зовнішніх та внутрішніх загроз, характеризує здатність національної економіки до розширеного самовідтворення для задоволення потреб громадян, суспільства і держави на визначеному рівні.

В той же час не слід робити висновки про воєнно-економічний потенціал держави, її воєнну могутність, рівень національної безпеки тільки по видаткам на оборону, чисельності її збройних сил та наявності і стану сучасного ОВТ. Треба підходити комплексно і оцінювати всі існуючі складові, які можуть вплинути на його розвиток. Тільки враховуючи всі складові воєнно-економічного потенціалу можна



достатньо об'єктивно оцінити можливості тієї чи іншої держави і зробити правильні висновки.

#### Література:

1. Борохвостов І. В., Сальнікова О. С. Вибір шляхів забезпечення збройних сил озброєнням та військовою технікою з урахуванням можливостей оборонно-промислового комплексу України. *Стратегічні пріоритети*. 2015. № 1(34). С. 19–25.
2. Горбулін В. П., Шеховцов В. С., Шевцов А. І. ОПК України: кроки до стабілізації діяльності та розвитку в умовах гібридної війни. *Стратегічна панорама*. 2016. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Stpa\\_2016\\_2\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Stpa_2016_2_10).
3. Ханін І. Г. Напрями розвитку підприємств оборонно-промислового комплексу України в нових геополітичних умовах. *Ефективна економіка*. 2015. № 9. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4598>.
4. Український кризовий медіа центр. URL : <https://www.epravda.com.ua/news/2018/06/9/637627/>.
5. Опфельд Л. І. Особливості та розвиток високотехнологічного сектора економіки України в умовах глобалізації. URL : <http://www.nbuv.gov.ua/node/2116>.
6. Горбулін В. П. Прозабезпечення оборони та безпеки України. ч.1. 2019. URL : <https://defence-ua.com/index.php/statti/publikatsiji-partneriv/8649-zabezpechennya-oborony-ta-bezpeky-ukrayiny-aktualni-problemy-i-shlyakhy-yikh-vyrishennya>.
7. Wulf H. How Will Limitations Impact on the Defence Industry, and How Could Their Concerns be Addressed? International Control of the Arms Trade, Oxford Research Group. Current DeNISions Report. Oxford, UnitedKingdom, April 1992. URL : <http://cns.miis.edu/pubs/reports/ionpbib.htm>.
8. Stockholm International Peace Research Institute. *SIPRI reports shifting trend in global military expenditures*. 2019. URL : <https://www.sipri.org/media/press-release/2018/global-military-spending-remains-high-17-trillion>.
9. Біла книга. Збройні Сили України 2015-2018 рік. URL : [http://www.mil.gov.ua/content/files/whitebook/WB\\_2016-2018.pdf](http://www.mil.gov.ua/content/files/whitebook/WB_2016-2018.pdf).
10. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 25 березня 2021 року "Про Стратегію воєнної безпеки України": Указ Президента України URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/121/2021#n8>.
11. Ткач М. Я. Можливості та загрози для України в контексті світових глобалізаційних процесів. *Journal of Scientific Papers «Social development and Security»*. 2019. Vol. 9 (1-6). URL : <https://zenodo.org/record/2596412#.XT7DqPIzBIV>.
12. Інститут досліджень міжнародних конфліктів. URL : <https://hiik.de/conflict-barometer/current-version/?lang=en>.
13. Офіційний сайт УНІАН. *Україна у 2014 році імпортувала вугілля на \$1,8 млрд*. URL :

<https://www.unian.ua/economics/energetics/1031951-ukrajina-u-2014-rotsi-importovala-vugillya-na-18-mlrd.html>.

14. Про Стратегію національної безпеки України: Указ президента України Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 6 травня 2015 року. П. 4.3. С. 4-5.

15. Офіційний сайт ТСН. Збитки від блокади Азовського моря сягнули десяти мільярдів – Омелян. URL : <https://tsn.ua/groshi/zbitki-vid-blokadi-azovskogo-morya-dosyagli-10-milyardiv-omelyan-1290972.html>.

16. Про національну безпеку України: Відомості Верховної Ради (ВВР), 2018, № 31, ст.241). URL: <https://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2469-19>.

#### References:

1. Borokhvostov, I. V. and Salnikova, O. S. (2015), "The choice of ways to provide the armed forces with weapons and military equipment, taking into account the capabilities of the defense-industrial complex of Ukraine", *Stratehichni priorytety*, № 1(34), pp. 19-25.
2. Horbulin, V. P. Shekhovtsov, V. S. and Shevtsov, A. I. (2016), "Ukraine's defense industry: steps to stabilize activities and development in a hybrid war", *Stratehichna panorama*, retrieved from : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Stpa\\_2016\\_2\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Stpa_2016_2_10).
3. Khanin, I. H. (2015), "Directions of development of enterprises of the defense-industrial complex of Ukraine in the new geopolitical conditions", *Efektivna ekonomika*, № 9, retrieved from : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4598>.
4. Ukrainian Crisis Media Center (2021), retrieved from : <https://www.epravda.com.ua/news/2018/06/9/637627/>.
5. Oppeld, L. I. (2021), "Features and development of the high-tech sector of Ukraine's economy in the context of globalization", retrieved from : <http://www.nbuv.gov.ua/node/2116>.
6. Horbulin, V. P. (2019), "Provision of defense and security of Ukraine", retrieved from : <https://defence-ua.com/index.php/statti/publikatsiji-partneriv/8649-zabezpechennya-oborony-ta-bezpeky-ukrayiny-aktualni-problemy-i-shlyakhy-yikh-vyrishennya>.
7. Wulf H. How Will Limitations Impact on the Defence Industry, and How Could Their Concerns be Addressed? (1992), International Control of the Arms Trade, Oxford Research Group. Current DeNISions Report. Oxford, UnitedKingdom, retrieved from : <http://cns.miis.edu/pubs/reports/ionpbib.htm>.
8. Stockholm International Peace Research Institute (2019), "SIPRI reports shifting trend in global military expenditures", retrieved from : <https://www.sipri.org/media/press-release/2018/global-military-spending-remains-high-17-trillion>.
9. White book (2021), "Armed Forces of Ukraine 2015-2018", retrieved from : [http://www.mil.gov.ua/content/files/whitebook/WB\\_2016-2018.pdf](http://www.mil.gov.ua/content/files/whitebook/WB_2016-2018.pdf).

10. The Verkhovna Rada of Ukraine (2015), The Law of Ukraine “About the new edition of the Military Doctrine of Ukraine”, from September 2, 2015, retrieved from : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/555/2015>.

11. Tkach, M. Ya. (2019), “Opportunities and threats for Ukraine in the context of globalization processes”, *Journal of Scientific Papers «Social development and Security»*, vol. 9 (1-6), retrieved from : <https://zenodo.org/record/2596412#.XT7DqPIzbIV>.

12. Institute for International Conflict Studies. Retrieved from : <https://hiik.de/conflict-barometer/current-version/?lang=en>.

13. Official site of UNIAN (2021), “In 2014, Ukraine imported \$ 1.8 billion worth of coal”, retrieved from : [https://www.unian.ua/economics/energetics/1031951-](https://www.unian.ua/economics/energetics/1031951-ukrajina-u-2014-rotsi-importovala-vugillya-na-18-mlrd.html)

[ukrajina-u-2014-rotsi-importovala-vugillya-na-18-mlrd.html](https://www.unian.ua/economics/energetics/1031951-ukrajina-u-2014-rotsi-importovala-vugillya-na-18-mlrd.html).

14. The Verkhovna Rada of Ukraine (2018), The Law of Ukraine “On the national security of Ukraine”.

15. TSN official website (2021), “Damage from the blockade of the Sea of Azov reached ten billion – Omelyan”, retrieved from : <https://tsn.ua/groshi/zbitki-vid-blokadi-azovskogo-morya-dosyagli-10-milyardiv-omelyan-1290972.html>.

16. The Verkhovna Rada of Ukraine (2015), The Law of Ukraine “About the National Security Strategy of Ukraine”, from May 6.

**Стаття надійшла до редакції 03.02.2022 р.**

УДК: 658.5:339.56

DOI: 10.31732/2663-2209-2022-65-43-49

## РОЛЬ ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ У ЗРОСТАННІ ЗОВНІШНЬОЇ ТОРГІВЛІ ФАРМАЦЕВТИЧНИМИ ВИРОБАМИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

**Ткаленко С.І.**

*д.е.н., професор, професор кафедри європейської економіки і бізнесу, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», м. Київ, Україна, e-mail: SvetlanaT@krok.edu.ua,  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0385-846X>*

## THE ROLE OF PRODUCT QUALITY IN THE GROWTH OF FOREIGN TRADE IN PHARMACEUTICAL PRODUCTS IN MODERN CONDITIONS

**Tkalenko Svitlana**

*Doctor of sciences (Economics), professor of european economy and business department, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv, Ukraine, e-mail: SvetlanaT@krok.edu.ua,  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0385-846X>*

**Анотація.** У статті розглядається роль якості продукції та її вплив на експорт. Зазначається, що якість впливає на конкурентоспроможність як продукції, так і компаній. Метою є дослідження якості продукції, на прикладі фармацевтичних виробів, як фактору динамізму зовнішньої торгівлі в сучасних умовах розвитку світової економіки, зокрема дослідження експортно-імпортних операцій на фармацевтичному ринку між Україною та ЄС. Проаналізовано обсяги експорту та імпорту медичних виробів між Україною та ЄС за останні роки. Акцент робиться на цій групі продуктів, які спрямовані на охорону здоров'я населення. Доведено важливість цієї галузі економіки. У статті показано динаміку її розвитку та залежність від кризових явищ, пандемій на прикладі фінансової кризи 2007-2008 рр. та антитерористичної операції в Україні з 2014 р. Акцентовано на тому, що Україна втратила третину свого експортного потенціалу, що було викликано російською агресією. Спостерігається позитивна тенденція до збільшення торгівлі медичними товарами між Україною та Європейським Союзом, що обумовлено сучасним станом тісних відносин між країнами. На основі аналізу статистики торгівлі медичними виробами автор розрахував прогнозні обсяги експорту медичних виробів до ЄС на 2021-2023 роки. Протягом наступних чотирьох років подальше сповільнення зростання зовнішньої торгівлі медичними виробами між Україною та країнами ЄС. Розглянуто сценарії розвитку на майбутнє: оптимістичний, реалістичний та песимістичний сценарії зростання внутрішнього експорту до ЄС. Найбільш імовірний реалістичний сценарій розвитку, який передбачає повільне зростання експорту медичних виробів до ЄС, відображає тенденції останнього десятиліття відносин між Україною та ЄС. Песимістичний сценарій матиме місце у разі непередбачених подій, глобальних криз та можливого початку пандемій. У статті йдеться, що під час кризи уряди по всьому світу, як правило, можуть вводити заходи, пов'язані з торгівлею медичними виробами, що безпосередньо вплине на світові ринки поставок, змінить їх структуру. Зараз відбувається поступова лібералізація ринку медичних виробів. Україна може скористатися вектором європейської інтеграції, який сприятиме економічному зростанню.

**Ключові слова:** якість продукції, конкурентоспроможність, зовнішня торгівля, стандарти, євроінтеграція, фармацевтична продукція.

Формули: 0; рис.: 2; табл.: 3; бібл.: 11

**Annotation.** The article examines the role of product quality and its impact on exports. It is noted that quality affects the competitiveness of both products and companies. The aim is to study product quality, on the example of pharmaceutical products, as a factor in the dynamism of foreign trade in the current world economy, in particular the study of export-import operations in the pharmaceutical market between Ukraine and the EU. The article analyzes the volume of exports and imports of medical devices between Ukraine and the EU in recent years. Emphasis is placed on this group of products that are aimed at protecting public health. The importance of this sector of the economy is proved. In the article shown the dynamics of its development and dependence on crisis phenomena, pandemics on the example of the financial crisis of 2007-2008, and the anti-terrorist operation in Ukraine since 2014. Emphasis is placed on the fact that Ukraine has lost a third of its export potential, which was caused by Russian aggression. There is a positive tendency to increase trade in medical goods between Ukraine and the European Union, due to the current state of close relations between the countries. Based on the analysis of statistics on trade in medical devices, the author calculated the projected volumes of exports of medical devices to the EU for 2021-2023. For the next four years, further slow growth of foreign trade in medical devices between Ukraine and EU countries. Scenarios of development for the future are considered:

*optimistic, realistic and pessimistic scenarios of growth of domestic exports to the EU. The most probable realistic development scenario, which assumes a slow growth in exports of medical devices to the EU, reflects the trends of the last decade of relations between Ukraine and the EU. A pessimistic scenario will take place in the event of unforeseen events, global crises, and the possible onset of pandemics. In the article states that during the crisis, governments around the world, as a rule, may introduce measures related to trade in medical devices, which will directly affect global supply markets, change their structure. Currently, there is a gradual liberalization of the medical device market. Ukraine can benefit from the vector of European integration, which will promote economic growth.*

**Key words:** *product quality, competitiveness, foreign trade, standards, European integration, pharmaceuticals goods.*  
*Formulas: 0; fig.: 2; tabl.: 3; bibl.: 11*

**Постановка проблеми.** Зв'язок зовнішньої торгівлі з економічним зростанням є, був і залишається предметом гострих наукових дискусій, а ефекти зовнішньої торгівлі, як у науковому, так і експертному середовищі, визнаються непередбачуваними. Наразі висновки експертів міжнародних організацій є більш обережні, сучасні умови розвитку зовнішньої торгівлі здійснюють вплив на її структуру. Не оминуло це й ринок фармацевтичних виробів, який є важливим сектором економіки країни. У зв'язку з цим актуалізується проблематика дослідження зростання зовнішньої торгівлі фармацевтичними виробами через забезпечення якості.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження даної тематики присвячені роботи провідних як іноземних, так і вітчизняних вчених. Зокрема відзначимо праці таких зарубіжних фахівців, як Д. Крамер і С. Ху [1], Т. Маак [2] та інших; серед вітчизняних вчених слід відзначити роботи О. Пасечник [3], О. Сяркевичем [4] тощо. Важливі висновки містяться в роботах вчених щодо ринку фармацевтичних виробів, водночас вважаємо, що, тенденції та перспективи розвитку зовнішньої торгівлі між Україною та ЄС висвітлені не в повній мірі.

**Формулювання цілей статті.** Метою є дослідження якості продукції, на прикладі фармацевтичних виробів, як фактору динамізму зовнішньої торгівлі в сучасних умовах розвитку світової економіки, зокрема дослідження експортно-імпортних операцій на фармацевтичному ринку між Україною та ЄС.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Якість продукції відіграє головну роль не лише для виробника з метою збуту продукції, але й для

споживача, як гарантування збереження здоров'я людини, безпеки та задоволення особистих потреб. Чим вище якість продукції, тим більш конкурентоздатною вона буде на міжнародних ринках. В сучасних умовах проблема якості стає актуальною не лише для компаній, але й для галузей та країни загалом.

Поняття якості є досить складним для визначення. Якість досліджувалася ще часів Аристотеля у III ст. до н.е.; й сьогодні існує величезна кількість підходів до визначення даного терміну. У Міжнародному стандарті ISO 9000 (Системи менеджменту якості) визначено, що якість продукції та послуг організації визначається їх здібностями задовольнити споживачів та їх очікуванням та неочікуваним впливом на відповідні зацікавлені сторони. Європейська організація з контролю якості визначає дане поняття трьома пунктами [5]:

- досконалість у продуктах і послугах: для задоволення все більш вимогливих клієнтів і завойовування нових ринків;
- продуктивність: стосується процесів, операцій та організації, прагнення до відповідності, організації змін за допомогою проектів, креативність;
- практика управління: способи співпраці для задоволення всіх зацікавлених сторін, особливо співробітників.

Отже, якісна продукція, це в першу чергу, та, яка задовольняє потреби зацікавлених сторін. Чим вищий рівень задоволення потреб на міжнародних ринках, тим більш конкурентоздатною є продукція.

Проаналізуємо зовнішню торгівлю фармацевтичною продукцією. До даної продукції при виході на зовнішні ринки висуваються певні вимоги щодо

забезпечення якості. Якщо фармацевтична компанія відповідає міжнародним, європейським вимогам та стандартам якості, продукція користуватиметься більшим попитом на міжнародних ринках.

Загалом, за останні десять років динамізм зовнішньої торгівлі України перевищував аналогічні середньосвітові показники. Так, за даними ЮНКТАД темпи зростання глобальної торгівлі у 2020 році по відношенню до 2000 становили біля 310%, а в Україні цей показник був на рівні 345% [6]. За умов невизначеності показники торгівлі можуть уповільнюватися; такі умови, як правило, розглядаються не лише як кризові явища, які необхідно подолати, але й, як можливість виявлення і усунення структурних перепон в економіках країн світу. Так, за наслідками світової кризи

2007-2008 уповільнення глобальної торгівлі та виробництва оцінювалося все ж позитивними відсотками, то для України згортання попиту на зовнішніх ринках відбулося у катастрофічних, найбільших серед країн Європи показниках скорочення ВВП – 15 % [6]. Разом з тим, за оптимістичним сценарієм розвитку СОТ прогнозує падіння обсягу глобальної торгівлі на 12,9%, а за песимістичним сценарієм розвитку торгівля може скоротитися 31,9% [7].

Фармацевтичні виробни спрямовані на захист охорони здоров'я населення і являє собою важливий сектор економіки. Загальні обсяги експорту та імпорту фармацевтичних виробів (за кодом 9018 УКТЗЕД) та питома вага до загальних показників зовнішньої торгівлі наведені у таблиці 1.

Таблиця 1

**Сумарний обсяг зовнішньої торгівлі фармацевтичних виробів**

| Рік  | імпорт       |                | експорт      |                |
|------|--------------|----------------|--------------|----------------|
|      | млн дол. США | питома вага, % | млн дол. США | питома вага, % |
| 2011 | 263,34       | 0,32           | 14,09        | 0,02           |
| 2012 | 355,61       | 0,43           | 17,84        | 0,03           |
| 2013 | 293,56       | 0,38           | 18,34        | 0,03           |
| 2014 | 174,35       | 0,33           | 12,19        | 0,02           |
| 2015 | 119,3        | 0,33           | 8,39         | 0,02           |
| 2016 | 154,07       | 0,40           | 9,36         | 0,03           |
| 2017 | 212,92       | 0,43           | 8,87         | 0,02           |
| 2018 | 245,06       | 0,43           | 8,36         | 0,02           |
| 2019 | 268,3        | 0,43           | 10,56        | 0,02           |
| 2020 | 283,4        | 0,43           | 9,07         | 0,02           |

Джерело: [8]

Аналіз даної таблиці засвідчує зростання імпорту медичних виробів після світової кризи 2007-2008 та його падіння після конфлікту з РФ. У подальшому, починаючи з 2014 року Україна загалом втратила третину експортного потенціалу, що було спричинено саме російською агресією. На сьогоднішній день імпорт фармацевтичних виробів поступово зростає і досяг 0,43% загального імпорту країни. Експорт фармацевтичних виробів останнє десятиліття спадає і становить біля 0,02% всього товарного експорту країни.

Середній обсяг експорту з України до країн ЄС у цій позиції у 2012-2019 рр. становив 25 млн. євро зростаючи в середньому становили на 8% за рік. Для країн Європейського союзу такі виробни становили 0,05% від середнього обсягу імпорту (з усіх інших країн світу) продукції Групи 90 за згаданий період [9, С.1611]. На експорт медичних виробів за кодом 9018 УКТЗЕД в середньому припадає біля 18-20% групи 90. Показники зовнішньої торгівлі медичними виробами (за кодом 9018 УКТЗЕД) з країнами Європейського союзу наведені у таблиці 2.

**Сумарний обсяг імпорту та експорту фармацевтичних виробів,  
 у т.ч. з країнами ЄС у розрізі позиції УКТЗЕД (в млн. дол.)**

| Зовнішня торгівля<br>фармацевтичними виробами | 2014  | 2015  | 2016  | 2017  | 2018  | 2019   | 2020   |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|
| 90 група                                      |       |       |       |       |       |        |        |
| Експорт, всього                               | 232,0 | 158,6 | 145,7 | 151,6 | 148,6 | 178,1  | 160,5  |
| в т.ч. в ЄС                                   | 54,3  | 45,9  | 37,8  | 34,9  | 36,3  | 40,2   | 38,6   |
| позиція 9018                                  |       |       |       |       |       |        |        |
| Експорт, всього                               | 12,1  | 8,4   | 9,4   | 8,9   | 8,4   | 10,6   | 9,1    |
| в т.ч. в ЄС                                   | 5,4   | 3,9   | 5,9   | 5,8   | 4,3   | 5,1    | 4,7    |
| 90 група                                      |       |       |       |       |       |        |        |
| Імпорт, всього                                | 672,9 | 463,2 | 580,2 | 783,0 | 940,6 | 1053,8 | 1248,0 |
| в т.ч. з країн ЄС                             | 278,6 | 214,9 | 268,1 | 352,4 | 436,0 | 558,7  | 503,2  |
| позиція 9018                                  |       |       |       |       |       |        |        |
| Імпорт, всього                                | 174,0 | 119,1 | 154,1 | 212,9 | 245,1 | 268,3  | 283,4  |
| в т.ч. з країн ЄС                             | 66,8  | 46,1  | 59,9  | 85,3  | 110,1 | 122,8  | 131,5  |

Джерело: [10]

Найбільший експорт фармацевтичних виробів надходить до наступних країн: Німеччина, Чехія, Австрія, Словаччина, Угорщина; найбільше експортувалась апаратура для ультразвукового сканування та інші електродіагностичні апарати. Разом з тим, слід зазначити, що при здійсненні експорту медичних виробів на ринок ЄС вони підлягають обов'язковим вимогам, викладеним у директиві – Council Directive 93/42/EEC (OJ L-169 12/07/1993) (CELEX 31993L0042), які покликані забезпечити високий рівень якості продукції щодо захисту здоров'я і безпеки пацієнтів, користувачів і третіх осіб, а також досягти проектної продуктивності.

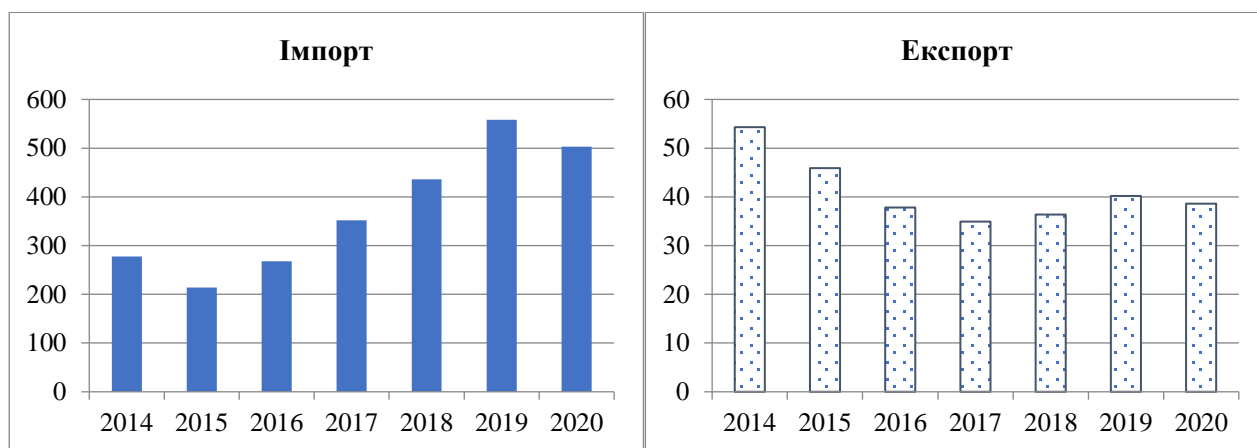
Гармонізовані стандарти фармацевтичних виробів являють собою специфікації, які дозволяють виконати обов'язкові вимоги. Фармацевтичні вироби, які вироблені згідно з цими гармонізованими стандартами, вважається такими, що відповідають обов'язковим вимогам. Гармонізовані стандарти розробляють європейські органи стандартизації: Європейський комітет із стандартизації (CEN) та Європейський комітет зі стандартизації в електротехніці (CENELEC), які є незалежними організаціями, завдання яких полягає в розробці добровільних відповідно технічних та електротехнічних стандартів, щоб сприяти вільній торгівлі на європейському єдиному ринку.

Що стосується імпорту, то він за останні п'ять років у середньому у 10-20 разів перевищує експорт; лінія тренду імпорту фармацевтичних виробів з країн Європейського союзу зростає, обсяги закупівлі збільшилися майже утричі; переважно імпортовані вироби надходять з Німеччини, Польщі, Італії. Загальні обсяги експорту фармацевтичних виробів в країни Європейського Союзу та обсяги імпорту з ЄС за останнє десятиліття наведені на рис. 1.

За допомогою графічного методу побудована динаміка зміни експорту фармацевтичних виробів в країни Європейського союзу та здійснений прогноз до 2023 року з подальшим нанесенням ліній тренду. Підбір емпіричної функції зроблений на основі логарифмічної, лінійної, поліноміальної та степеневої функцій. Для прогнозування на наступні три роки були проведені розрахунки з лініями трендів.

При прогнозуванні було використано коефіцієнт достовірності апроксимації  $R^2$  для найбільш оптимального рівняння тренду.

Прогноз експорту фармацевтичних виробів з нанесенням ліній трендів відображений на рис.2.  $R^2$  в усіх рівняннях менше 0,55-0,62, що підтверджує складність прогнозування і невисоку ступінь довіри до прогнозу.

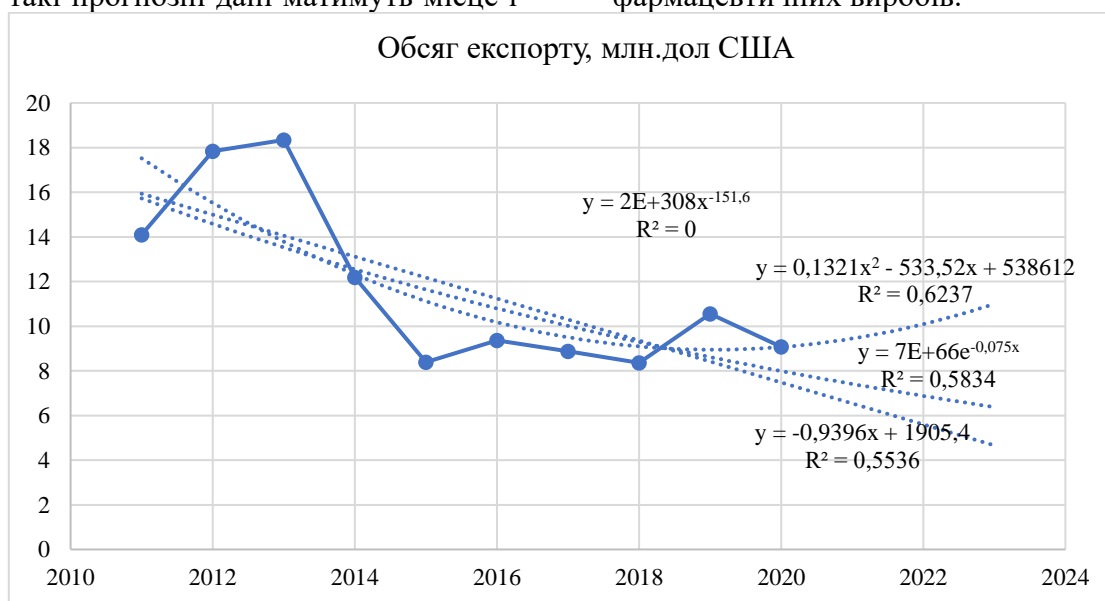


**Рис. 1. Обсяги експорту та імпорту медичних виробів між Україною та ЄС за 2014-2020 рр., у млн. дол. США**

*Джерело: побудовано автором на основі даних [11]*

Разом з тим, в складних умовах світового економічного розвитку, коли світові кризи мають неоднозначні наслідки для усіх країн світу, такі прогнозні дані матимуть місце і

заслужують на проведення більш детального аналізу та виявлення чинників, які здійснюють вплив на ринок фармацевтичних виробів.



**Рис. 2. Обсяги експорту медичних виробів в країни ЄС та їх прогноз на 2021-2023 рр.**

*Джерело: розраховано автором самостійно*

Прогнозні дані зростання обсягів експорту розраховані за допомогою отриманих рівнянь і наведені у таблиці 3.

Розглянемо три варіанти оптимістичний, реалістичний та песимістичний сценарії зростання експорту вітчизняних в ЄС.

Таблиця 3

**Сценарії зростання експорту вітчизняних медичних виробів до країн Європейського Союзу**

| Рік  | Сценарії розвитку, млн. дол. США |               |               |
|------|----------------------------------|---------------|---------------|
|      | Реалістичний                     | Оптимістичний | Песимістичний |
| 2020 | 9,07                             | 9,07          | 9,07          |
| 2021 | 8,16                             | 13,54         | 2,77          |
| 2022 | 7,22                             | 14,47         | -0,03         |
| 2023 | 6,28                             | 15,01         | -2,44         |

*Джерело: розраховано автором самостійно*

На нашу думку, в силу сучасного розвитку вітчизняної економіки найбільш реальний сценарій експорту вітчизняних медичних виробів в країни Європейського Союзу з тенденцією повільного нарощування та зростання експорту. Чим більше стандартів у фармацевтичних виробництв буде мати продукція, яка відповідатиме належній якості, тим більше будуть реалізовуватися прогнози. Песимістичний сценарій матиме місце за умов настання непередбачених подій, світових криз, війн, можливого настання пандемій.

На фоні світових криз та для підтримання торгівельних відносин в усіх країнах світу урядами запроваджувалися заходи, які пов'язані з торгівлею фармацевтичних виробів, що прямо вплинуло на глобальні ринки поставок. В більшості випадках уряди при здійсненні імпорту відміняли імпортні ставки мита, при здійсненні експорту вводилася заборона «критично важливої» фармацевтичної продукції.

Після підписання угоди з ЄС у 2014 р. зовнішня торгівля зросла майже утричі, що стало важливим кроком у наближенні до європейського ринку. Зросла і торгівля фармацевтичними виробами, особливо суттєве зростання спостерігаємо імпорту товарів на територію України, й менш повільне зростання експорту до ЄС, що частково обумовлено дозвільною системою ЄС і меншою привабливістю вітчизняних фармацевтичних виробів для європейського ринку.

**Висновки.** В сучасних умовах вітчизняного розвитку економіки, з врахуванням російської агресії змінюється товарна структура зовнішньої торгівлі України. Згідно прогнозів НБУ на даний рік передбачається падіння експорту та імпорту. Разом з тим, пропонується урядом країни сприяти підтриманню та просуванню експорту не лише на ринки ЄС, а й на інші потенційно привабливі ринки; ефективно використовувати заходи інструменти торговельного захисту вітчизняних товаровиробників. Фармацевтичним компаніям слід й надалі

імплементувати стандарти забезпечення якості продукції, що підвищить рівень міжнародної конкурентоспроможності як продукції, так і самої компанії. Наразі вбачаємо поступову лібералізацію на ринку фармацевтичних виробів.

#### **Література:**

1. Kramer D., Xu S., Kesselheim A. Regulation of Medical Devices in the United States and European Union. *The New England Journal of Medicine*. 2012. Vol. 366, No. 9. P. 848-855.
2. Maak T., Wylie J. Medical Device Regulation: A Comparison of the United States and the European Union. *The Journal of the American Academy of Orthopedic Surgeons*. 2016. Vol. 24, No. 8. P. 537-543.
3. Пасечник О. В. Фармацевтичне законодавство та право внутрішнього ринку ЄС: питання співвідношення. *Європейські студії і право*. 2014. №1 (8). С.86-99.
4. Сяревич О. Р., Дем'янчук Н. П., Борщевська М. І. Проблемні питання реєстрації та реалізації лікарських засобів для профілактичного застосування як виробів медичного призначення у країнах ЄС. *Фармакологія та лікарська токсикологія*. 2009. № 5. С. 52-55.
5. Офіційна сторінка Європейської організації з контролю URL: <https://www.eoq.org/about-quality/>
6. Офіційна сторінка UNCTAD. URL: <https://unctad.org/>
7. Офіційна сторінка Світової організації торгівлі. URL: <https://www.wto.org/>
8. Офіційна сторінка Державної фіскальної служби України. Сумарний обсяг імпорту та експорту у розрізі товарних позицій за кодами УКТЗЕД. URL: <http://sfs.gov.ua/ms/f11>.
9. Зовнішня торгівля між Україною та ЄС. 1611 с. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/media/ugoda-pro-associaciyu/bucklets/encyclopaediaukr-part2.pdf>
10. Зовнішня торгівля окремими видами товарів за країнами світу 2014-2018 рр. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/zd/e\\_i\\_ovt/arh\\_iovt2018.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/zd/e_i_ovt/arh_iovt2018.htm)
11. Офіційна сторінка Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

#### **References:**

1. Kramer, D. (2012), "Regulation of Medical Devices in the United States and European Union", *The New England Journal of Medicine*. Vol. 366, No. 9. P. 848-855.
2. Maak, T. (2016), "Medical Device Regulation: A Comparison of the United States and the European Union", *The Journal of the American Academy of Orthopaedic Surgeons*. Vol. 24, No. 8. P. 537-543.
3. Pasechnyk, O. V. (2014), "Pharmaceutical legislation and EU internal market law: the question of correlation", *Yevropeiski studii i pravo*. №1 (8). P. 86-99.



4. Siarkevych, O. R. (2009), “Problematic issues of registration and sale of drugs for prophylactic use as medical devices in the EU”, *Farmakolohiia ta likarska toksykolohiia*. № 5. С. 52-55.

5. The official site of the European Organization for Control (2022), retrieved from : <https://www.eoq.org/about-quality/>.

6. The official site of UNCTAD (2022), retrieved from : <https://unctad.org/>.

7. The official site of the World Trade Organization (2022), retrieved from : <https://www.wto.org/>.

8. The official site of the State Fiscal Service of Ukraine (2022), The total volume of imports and exports in terms of product items by UKTZED codes. Retrieved from : <http://sfs.gov.ua/ms/f11>.

9. Foreign trade between Ukraine and the EU (2022). Retrieved from : <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/media/ugoda-pro-associaciyu/bucklets/encyclopaediaukr-part2.pdf>.

10. Foreign trade in certain types of goods by country 2014-2018. Retrieved from : [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/zd/e\\_i\\_ovt/arh\\_iovt2018.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/zd/e_i_ovt/arh_iovt2018.htm).

11. The official site of the State Statistics Service of Ukraine (2022), retrieved from : <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

**Стаття надійшла до редакції 18.01.2022 р.**

## **Розділ 2. Управління та адміністрування**

**УДК 331.301**

**DOI: 10.31732/2663-2209-2022-65-50-57**

### **ВИЗНАЧЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА РИНКУ ПРАЦІ ЗА КРИТЕРІЄМ МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ**

**Адамовська В.С.<sup>1</sup>, Астаф'єва К.О.<sup>2</sup>, Шепелюк В.А.<sup>3</sup>**

<sup>1</sup> к.е.н., доцент, доцент кафедри обліку, оподаткування, публічного управління та адміністрування, Криворізький національний університет, м. Кривий Ріг, Україна, e-mail: adamovska@knu.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8911-1388>

<sup>2</sup> к.е.н., доцент кафедри економіки, організації та управління підприємствами, Криворізький національний університет, м. Кривий Ріг, Україна, e-mail: astafieva@knu.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3418-7622>

<sup>3</sup> к.е.н., доцент, доцент, кафедри обліку, оподаткування, публічного управління та адміністрування, Криворізький національний університет, м. Кривий Ріг, Україна, e-mail: shepeliuk@knu.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6270-5936>

### **DETERMINING THE LEVEL OF COMPETITIVENESS IN THE LABOR MARKET BY THE CRITERION OF MATERIAL INCENTIVES**

**Adamovska Victoria<sup>1</sup>, Astafieva Kateryna<sup>2</sup>, Shepeliuk Vira<sup>3</sup>**

<sup>1</sup> PhD (Economics), associative professor of accounting, taxation, public government and administration department, Kryvyi Rih National University, Kryvyi Rih, Ukraine, e-mail: adamovska@knu.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8911-1388>

<sup>2</sup> PhD (Economics), associative professor of enterprise economics, organization and management department, Kryvyi Rih National University, Kryvyi Rih, Ukraine, e-mail: astafieva@knu.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3418-7622>

<sup>3</sup> PhD (Economics), associative professor of accounting, taxation, public government and administration, Kryvyi Rih National University, Kryvyi Rih, Ukraine, e-mail: shepeliuk@knu.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6270-5936>

**Анотація.** В статті запропоновано визначити конкурентоспроможність на ринку праці, як здатність бути привабливим для працездатної особи на макро- та мікрорівнях і у короткостроковій та довгостроковій перспективі. Метою статті є дослідження конкурентоспроможності ринку праці з позиції матеріального стимулювання та здатності конкурувати за видами економічної діяльності. Встановлено наявність широкого переліку критеріїв, які характеризують конкурентоспроможність на ринку праці. Запропоновано окреслити критерієм конкурентоспроможності рівень матеріального стимулювання. Під останнім необхідно розуміти відповідність темпу росту середньомісячної заробітної плати до аналогічного показника, розрахованого за мінімальною заробітною платою. Темп росту запропоновано визначити на основі розрахунку індексів показників заробітку. За умови характеристики конкурентоспроможності на ринку праці у короткостроковій перспективі розрахунок індексів необхідно здійснювати ланцюговим методом. При розгляді довгострокової перспективи індекси розраховуються базисним методом. Показник рівня матеріального стимулювання визначається шляхом розрахунку абсолютного відхилення між індексами середньомісячної та мінімальної заробітної плати. Період дослідження запропоновано визначити у межах трьох років. Негативною тенденцією вважається отримання від'ємного абсолютного відхилення між індексами. З метою надання характеристики рівня конкурентоспроможності на ринку праці запропоновано шкалу, остання містить рівні: «достатній», «задовільний», «незадовільний» та «критичний». Кожному рівню відповідає окрема умова наявності позитивного та негативного значення абсолютного відхилення між індексами.

**Ключові слова:** заробітна плата, конкурентоспроможність, матеріальне стимулювання, праця, ринок праці. Формули: 2; рис.: 1; табл.: 4; бібл.: 12

**Annotation.** The article proposes to define competitiveness in the labor market as the ability to be attractive to the able-bodied person at the macro and micro levels and in the short and long term. The aim of the article is to study the competitiveness of the labor market from the standpoint of material incentives and the ability to compete in economic

activities. A wide range of criteria characterizing competitiveness in the labor market has been established. It is proposed to outline the level of material incentives by the criterion of competitiveness. The latter should be understood as the correspondence of the growth rate of the average monthly wage to a similar indicator calculated on the basis of the minimum wage. It is proposed to determine the growth rate based on the calculation of earnings indices. Given the characteristics of competitiveness in the labor market in the short term, the calculation of indices should be carried out by the chain method. When considering the long-term perspective, indices are calculated by the basic method. When considering the long-term perspective, indices are calculated by the basic method. The indicator of the level of material incentives is determined by calculating the absolute deviation between the indices of average monthly and minimum wages. It is proposed to determine the study period within three years. The negative trend is considered to be a negative absolute deviation between the indices. In order to characterize the level of competitiveness in the labor market, a scale is proposed, the latter contains the levels: "sufficient", "satisfactory", "unsatisfactory" and "critical". Each level corresponds to a separate condition for the presence of positive and negative values of the absolute deviation between the indices.

**Key words:** wages, competitiveness, material incentives, labor, market.

**Formulas:** 2; **fig.:** 1; **tabl.:** 4; **bibl.:** 12

**Постановка проблеми.** Сучасні суб'єкти господарської діяльності всіх форм власності зустрічаються з проблемою залучення висококваліфікованих працівників. Процеси глобалізації неблаганно змінюють відношення працездатних осіб до питань працевлаштування у напрямку постійного пошуку кращої роботи. Випускники навчальних закладів при виборі місця працевлаштування більш орієнтуються на роботу за кордоном. Наведене обумовлено низкою проблем, пов'язаних з небажанням працювати на вітчизняних підприємствах у зв'язку з низьким рівнем заробітної плати, незадовільними умовами праці, відсутністю перспектив кар'єрного зростання тощо. Все вище наведене вказує на проблему низької привабливості або конкурентоспроможності українських роботодавців на ринку праці.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Наразі економічна та вітчизняна література достатньо висвітлює питання конкурентоспроможності, як економічної категорії [3,11,12]. Також окреслено безліч різноманітних підходів щодо виявлення сутності конкурентоспроможності підприємства [11]. Більшість робіт присвячено характеристиці спроможності підприємства конкурувати у середовищі прямих та непрямих конкурентів за потенційного покупця [1, 2, 3]. Опираючись на тему дослідження, цікавість визивають роботи, спрямовані на висвітлення конкурентоспроможності на ринку праці [12]. Наукові дослідження на наведену тему

доцільно поділити на дві групи: забезпечення позитивного іміджу компанії (бренду) [4] та формування привабливості робочого місця для потенційного працівника [7,8]. Дослідники Nguyen Minh Ha, N.V. Luan та Bui Thanh Khoa у роботі [8] визначили умови, які забезпечують привабливість роботодавця на ринку праці та вплив останньої на продуктивність праці. Окреслено основні критерії привабливості працевлаштування: соціальна цінність, значення власного розвитку, застосування знань, безпека та економічна цінність. Наведені критерії є суб'єктивні та їх вимірювання є проблематичним. Отже, виникає необхідність запропонувати критерій, який дозволить визначити конкурентоспроможність на ринку праці.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є дослідження конкурентоспроможності ринку праці з позиції матеріального стимулювання та здатності конкурувати за видами економічної діяльності.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Конкурентоспроможність на ринку праці є доволі складною категорією. На відміну від здатності бути конкурентоспроможним у середовищі конкурентів, тобто, як мінімум, мати рентабельність на рівні середньогалузевих показників [6], конкурентоспроможність на ринку праці передбачає «змагання» за працівника на макро- та мікрорівні. Перелік конкурентів є настільки широким, що охоплює підприємства всіх видів

економічної діяльності країни та поза її межами.

За умови характеристики конкурентоспроможності на макрорівні, мова йде про характеристику конкурентоспроможності на ринку праці у масштабах галузі або виду економічної діяльності країни, регіону тощо. При визначенні конкурентоспроможності на ринку праці на мікрорівні, можна казати про конкурентоспроможність окремого підприємства на ринку праці.

Також виникає необхідність розгляду конкурентоспроможності на ринку праці з позиції періоду оцінки. А саме мова йде про забезпечення конкурентоспроможності на ринку праці у довгостроковому та короткостроковому періоді. Виникнення такої необхідності обумовлено зміною підходу до працевлаштування. Адже молоді спеціалісти налаштовані постійно покращувати свій фінансовий стан за рахунок пошуку нових вигідніших напрямків працевлаштування (таблиця 1).

Таблиця 1

### Напрямки дослідження конкурентоспроможності на ринку праці

| Перспектива дослідження     | Макрорівень   | Мікрорівень  |
|-----------------------------|---|--|
| Короткострокова перспектива | Дослідження конкурентоспроможності на ринку праці галузі або виду економічної діяльності у межах країни, регіону тощо | Дослідження конкурентоспроможності підприємства на ринку праці |
| Довгострокова перспектива   |   |  |

Виходячи з вище наведеного, конкурентоспроможність на ринку праці необхідно аналізувати в залежності від масштабу оцінювання та перспективи. При цьому існує перелік критеріїв, за якими працездатна особа обирає місце працевлаштування, які умовно можна поділити на матеріальні та не матеріальні. До матеріальних варто віднести рівень заробітної плати. Не матеріальні критерії містять низку інформації: про умови праці, колектив, географічне розташування, імідж компанії тощо. В нашій роботі пропонуємо зупинитися саме на рівні матеріального стимулювання, як критерії конкурентоспроможності на ринку праці.

Аналізуючи конкурентоспроможність на ринку праці у короткостроковій та довгостроковій перспективі, необхідно окреслити рівень матеріального стимулювання критерієм оцінки. Величина останнього орієнтується на мінімальний рівень заробітної плати, який визначається кожного року у Законі України «Про державний бюджет» [9]. Підприємства, незалежно від форми власності, визначають рівень оплати праці працівників з урахуванням окресленої величини.

У абсолютному вимірі зміна заробітної плати працівників дотримається вимог мінімального заробітку. Працівникам, які отримують мінімальну заробітну плату,

перераховують останню у відповідності до чинного законодавства. Інша ситуація складається з працівниками, які отримують заробітну плату вище за мінімум. Отже, темп росту мінімальної заробітної плати та фактичного середньомісячного заробітку працівників може відрізнятись. Темп росту доцільно характеризувати показником індексу середньомісячної заробітної плати (мінімальної та фактичної).

З використанням індексів, маємо можливість надати характеристику рівню матеріального стимулювання і визначити конкурентоспроможність на ринку праці. При визначенні конкурентоспроможності на ринку праці необхідно користуватися показником абсолютного відхилення між індексами (формула 2).

Використання індексів, як показника темпу росту, надає можливість розглянути конкурентоспроможність на ринку праці у короткостроковій та довгостроковій перспективі.

При розрахунку конкурентоспроможності на ринку праці у короткостроковій перспективі значення індексу визначається ланцюговим методом (формула 1).

Таким чином, кожного року маємо розраховане значення рівню матеріального стимулювання.

$$I_{зп\ к} = \frac{ЗП_n}{ЗП_{n-1}}, \quad I_{зп\ д} = \frac{ЗП_n}{ЗП_{n-1(баз)}} \quad (1)$$

де  $I_{зп\ к}$  – індекс середньомісячної заробітної плати (у короткостроковій перспективі), част. од;  $I_{зп\ д}$  – індекс середньомісячної заробітної плати (у довгостроковій перспективі) част. од.;  $ЗП_n$  – середньомісячна заробітна плата за рік  $n$ , грн;  $ЗП_{n-1}$  – заробітна плата за період  $(n-1)$ , грн;  $ЗП_{n-1(баз)}$  – базова середньомісячна заробітна плата, грн.

Кажучи про довгострокову перспективу, необхідно визначати значення індексу базисним методом. За базовий показник може бути прийнято: середньомісячну заробітну плату загалом по країні, у галузі або інше значення в залежності від масштабу дослідження (формула 1). Розраховане абсолютне відхилення між індексами ( $\Delta I_d$ ) надає інформацію щодо довгострокової конкурентоспроможності підприємства на ринку праці та перспективу щодо розвитку людського капіталу у майбутньому.

$$\Delta I_k = I_{зп\ к} - I_{Мзп\ к}, \quad \Delta I_d = I_{зп\ д} - I_{Мзп\ д} \quad (2)$$

де  $\Delta I_k$  – рівень матеріального стимулювання у короткостроковій

перспективі, част. од.;  $I_{Мзп\ к}$  – індекс мінімальної заробітної плати у короткостроковій перспективі, част. од.;  $I_{Мзп\ д}$  – індекс мінімальної заробітної плати у довгостроковій перспективі, част. од.;  $\Delta I_d$  – рівень матеріального стимулювання у довгостроковій перспективі, част. од.

Розрахункові значення рівню матеріального стимулювання, як показника конкурентоспроможності на ринку праці у короткостроковій та довгостроковій перспективі, можна аналізувати окремо або у комплексі. Діапазон аналізу, за яким можна робити висновок про рівень конкурентоспроможності на ринку праці, приймаємо 3 роки. При визначенні рівня конкурентоспроможності на ринку праці необхідно розглядати роки не з позиції періодів, які ідуть один за одним. Нам цікава кількість або наявність від'ємних значень рівню матеріального стимулювання (формула 2) за останні три роки роботи.

З метою характеристики рівня конкурентоспроможності на ринку праці розроблено шкалу (таблиця 2). Шкала містить інформацію орієнтовну на перспективу дослідження.

Таблиця 2

**Шкала конкурентоспроможності на ринку праці у короткостроковій та довгостроковій перспективі за критерієм матеріального стимулювання**

| Період дослідження (роки)/ Рівень конкурентоспроможності підприємства на ринку праці | n                | n                   | n                   |
|--|------------------|---------------------|---------------------|
| <b>Короткострокова перспектива дослідження</b>                                       |                  |                     |                     |
| «Достатній» (Д)  | $\Delta I_k > 0$ | $\Delta I_k > 0$    | $\Delta I_k > 0$    |
| «Задовільний» (З)  | $\Delta I_k > 0$ | $\Delta I_k > 0$    | $\Delta I_k \leq 0$ |
|  | $\Delta I_k > 0$ | $\Delta I_k \geq 0$ | $\Delta I_k \leq 0$ |
| «Незадовільний» (НеЗ)  | $\Delta I_k > 0$ | $\Delta I_k < 0$    | $\Delta I_k \leq 0$ |
|  | $\Delta I_k > 0$ | $\Delta I_k \leq 0$ | $\Delta I_k \leq 0$ |
| «Критичний» (К)  | $\Delta I_k < 0$ | $\Delta I_k < 0$    | $\Delta I_k < 0$    |
| Потребує подальшого дослідження  | $\Delta I_k = 0$ | $\Delta I_k = 0$    | $\Delta I_k = 0$    |
| <b>Довгострокова перспектива дослідження</b>   |                  |                     |                     |
| «Достатній» (Д)  | $\Delta I_d > 0$ | $\Delta I_d > 0$    | $\Delta I_d > 0$    |
| «Задовільний» (З)  | $\Delta I_d > 0$ | $\Delta I_d > 0$    | $\Delta I_d \leq 0$ |
|  | $\Delta I_d > 0$ | $\Delta I_d \geq 0$ | $\Delta I_d \leq 0$ |
| «Незадовільний» (НеЗ)  | $\Delta I_d > 0$ | $\Delta I_d < 0$    | $\Delta I_d \leq 0$ |
|  | $\Delta I_d > 0$ | $\Delta I_d \leq 0$ | $\Delta I_d \leq 0$ |
| «Критичний» (К)  | $\Delta I_d < 0$ | $\Delta I_d < 0$    | $\Delta I_d < 0$    |
| Потребує подальшого дослідження  | $\Delta I_d = 0$ | $\Delta I_d = 0$    | $\Delta I_d = 0$    |

Відповідно до таблиці 2, рівні конкурентоспроможності на ринку праці поділяється на: «достатній», «задовільний», «незадовільний» та «критичний».

«Достатній» - за критерієм матеріального стимулювання, шукачеві роботи теоретично цікаве працевлаштування, адже темп росту середньомісячної заробітної плати перевищує темп росту мінімальної заробітної плати.

«Задовільний» - шукачеві роботи теоретично цікаве працевлаштування, але здобувач буде розглядати інші, більш цікаві напрямки працевлаштування.

«Незадовільний» - шукачеві роботи не цікаве працевлаштування, але останній може згодитися на працевлаштування на основі майбутніх сподівань на покращення.

«Критичний» - працевлаштування, за критерієм матеріального стимулювання не цікаво.

Зазначену шкалу (таблиця 2) доцільно використовувати при аналізі

конкурентоспроможності на ринку праці на макро- та мікрорівнях.

Наступним кроком пропонуємо розглянути окреслену методику визначення рівня конкурентоспроможності на ринку праці за критерієм матеріального стимулювання на прикладі макроекономічних показників України у короткостроковій перспективі. А саме, проаналізувати конкурентоспроможність виду економічної діяльності на ринку праці. Отримані результати дадуть можливість зробити висновок про ті види економічної діяльності в Україні, які не є привабливими для шукачів роботи за критерієм матеріального стимулювання.

На основі статистичної інформації, отриманої з офіційного сайту статистики України, [10] розраховано індекси середньомісячної заробітної плати за 2015-2020 рр. за видами економічної діяльності України та індекс мінімальної заробітної плати (рисунок 1).



**Рис. 1. Індекс середньомісячної заробітної плати штатних працівників за видами економічної діяльності**

На рисунку 1. зображено індекси середньомісячної заробітної плати за видами економічної діяльності та індекси мінімальної заробітної плати. Загалом середньорічне зростання мінімальної

заробітної плати в Україні протягом 2015-2020 рр. склало 12,7%. В свою чергу, 2017 р. показав стрімке зростання індексу мінімальної заробітної плати майже у 2 рази відносно 2016 р.. Вітчизняні

підприємства не показали аналогічне зростання середньомісячного заробітку.

Аналізуючи індекси середньомісячної заробітної плати за видами економічної діяльності, необхідно констатувати, що за деякими видами економічної діяльності спостерігається темп росту середньомісячного заробітку менше, ніж мінімальної заробітної плати. На кінець 2020 р. маємо взагалі зниження середньомісячної заробітної плати за видом економічної діяльності «тимчасове розміщення та харчування» на 10,46% відносно 2019 р.

Наступним кроком, скориставшись формулою 2, визначимо абсолютне відхилення між індексами розрахованих величин. Результати розрахунку зазначено у таблиці 2.

Отже, можна констатувати (табл. 3), що темп росту середньої заробітної плати був

менший за темп росту мінімальної заробітної плати на підприємствах, які відносяться до видів економічної діяльності: «будівництво» (-0,007 част. од.), «оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів» (-0,013 част. од.), «транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність» (-0,037 част. од.), «тимчасове розміщення й організація харчування» (-0,163 част. од.) та «операції з нерухомістю» (-0,017 част. од.).

На основі отриманих результаті аналізу маємо можливість зробити висновок щодо рівня конкурентоспроможності виду економічної діяльності на ринку праці у короткостроковій перспективі. За періоди оцінки приймаємо діапазон в три роки в межах 2015-2020 рр.

Таблиця 3

**Абсолютне відхилення між індексами середньомісячної заробітної плати за видами економічної діяльності та мінімальної заробітної плати**

| Вид економічної діяльності   | 2015   | 2016   | 2017   | 2018   | 2019   | 2020   |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство           | 0,1633 | 0,1067 | -0,556 | 0,0842 | 0,0508 | 0,0432 |
| Промисловість  | 0,0696 | 0,0713 | -0,707 | 0,0991 | 0,1026 | 0,0238 |
| Будівництво  | 0,1103 | 0,1712 | -0,678 | 0,0917 | 0,0715 | -0,007 |
| Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів | 0,2331 | 0,0768 | -0,686 | 0,0692 | 0,0268 | -0,013 |
| Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність        | 0,1036 | 0,0876 | -0,676 | 0,1192 | 0,0660 | -0,037 |
| Тимчасове розміщення й організація харчування                              | 0,1009 | 0,0970 | -0,576 | 0,0144 | 0,0244 | -0,163 |
| Інформація та телекомунікації  | 0,2425 | 0,1791 | -0,739 | 0,0246 | 0,1077 | 0,0751 |
| Фінансова та страхова діяльність   | 0,0942 | 0,0277 | -0,742 | 0,0929 | 0,0628 | 0,0065 |
| Операції з нерухомим майном  | 0,0528 | 0,1518 | -0,762 | 0,0691 | 0,0558 | -0,017 |
| Професійна, наукова та технічна діяльність                                 | 0,1420 | 0,0355 | -0,754 | 0,0464 | 0,0770 | 0,0832 |
| Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування         | 0,0659 | 0,1218 | -0,603 | 0,1325 | 0,0826 | 0,0768 |
| Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування           | 0,0165 | 0,1977 | -0,425 | 0,1916 | 0,0432 | 0,0536 |
| Освіта   | 0,0097 | 0,0423 | -0,445 | 0,0388 | 0,0342 | 0,0810 |
| Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги                            | 0,0277 | 0,0407 | -0,536 | 0,0127 | 0,0784 | 0,2017 |
| Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок                                    | 0,0088 | 0,0106 | -0,635 | -0,011 | 0,0166 | 0,0528 |
| Надання інших видів послуг   | -0,050 | 0,1089 | -0,589 | 0,0810 | -0,002 | 0,2605 |

**Рівень конкурентоспроможності на ринку праці за видами економічної діяльності за критерієм матеріального стимулювання**

| Вид економічної діяльності   | Рівень конкурентоспроможності на ринку праці за періодами (3 роки) |              |               |               |
|--|--|--------------|---------------|---------------|
|  | 2015-2017 рр   | 2016-2018 рр | 2017-2019 рр. | 2018-2020 рр. |
| Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство           | «З»  | «З»          | «З»           | «Д»           |
| Промисловість  | «З»  | «З»          | «З»           | «Д»           |
| Будівництво  | «З»  | «З»          | «З»           | «З»           |
| Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів | «З»  | «З»          | «З»           | «З»           |
| Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність        | «З»  | «З»          | «З»           | «З»           |
| Тимчасове розміщування й організація харчування                            | «З»  | «З»          | «З»           | «З»           |
| Інформація та телекомунікації  | «З»  | «З»          | «З»           | «Д»           |
| Фінансова та страхова діяльність   | «З»  | «З»          | «З»           | «Д»           |
| Операції з нерухомим майном  | «З»  | «З»          | «З»           | «З»           |
| Професійна, наукова та технічна діяльність                                 | «З»  | «З»          | «З»           | «Д»           |
| Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування         | «З»  | «З»          | «З»           | «Д»           |
| Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування           | «З»  | «З»          | «З»           | «Д»           |
| Освіта   | «З»  | «З»          | «З»           | «Д»           |
| Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги                            | «З»  | «З»          | «З»           | «Д»           |
| Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок                                    | «З»  | «Н»          | «НеЗ»         | «Д»           |
| Надання інших видів послуг   | «НеЗ»  | «З»          | «НеЗ»         | «З»           |

Відповідно до таблиці 4 визначено рівень конкурентоспроможності на ринку праці видів економічної діяльності у діапазонах трьох років протягом 2015-2020 рр. Виявлено, що всі аналізовані види економічної діяльності у більшості випадків мали «Задовільний» рівень конкурентоспроможності на ринку праці. Найгірша ситуація спостерігається за «надання інших видів послуг» та «Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок», за якими є періоди з «Незадовільним» рівнем конкурентоспроможності.

**Висновок.** За період 2018-2020 рр. ситуація покращується і більшість видів економічної діяльності підвищують свою привабливість для потенційних працівників до «Достатнього» рівня. Разом з тим, залишаються ті, які не забезпечують достатній рівень темпу росту середньомісячної заробітної плати. Така негативна тенденція може відобразитися у високій плинності кадрів та зниженні продуктивності праці. Останнє можна

перевірити шляхом виявлення кореляційної залежності між абсолютним відхиленням між індексами середньомісячної заробітної плати та мінімальної заробітної плати та показниками продуктивності праці (плинності кадрів, рентабельності заробітної плати тощо).

**Література:**

1. Pavlenchuk N., Horbonos F., Pavlenchuk A., Skrynkovskyy R., & Pawlowski G. Increasing the competitiveness of enterprises based on the use of marketing management tools. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*, 2021. №7(3), С. 77-89. URL: <https://doi.org/10.51599/are.2021.07.03.05> URL: <https://are-journal.com/are/article/view/455>.
2. Fuior Elena, Zavlatki Tatiana and Ion MAXIM, "Competitiveness of the enterprise: the essence and methods of evaluation," The yearbook of the "Gh. Zane" institute of economic researches, Gheorghe Zane Institute for Economic and Social Research (from the romanian academy, jassy branch), 2019. vol. 28(1), pages 33-50. URL: <https://ideas.repec.org/a/zan/ygzier/v28y2019i1p33-50.html>.



3. Increasing personnel competitiveness at the enterprise in modern conditions: foreign experience. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/1\\_2021/8.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/1_2021/8.pdf).

4. Ринкова привабливість підприємства: сутність, змістовні характеристики, складові. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3083>.

5. Астаф'єва К. О., Аркадьєва В.О. Пропозиції, щодо визначення рівня матеріального стимулювання персоналу підприємства. *Актуальні економіко-правові, соціальні та екологічні аспекти розвитку промисловості та суспільства*: матеріали II Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції 1–31 березня 2021 року. Кривий Ріг. 2021. С.28-32 URL: [https://drive.google.com/file/d/1AgZcPF4x3PLq7VPXsMOX6qkXHcy\\_A9oT/view](https://drive.google.com/file/d/1AgZcPF4x3PLq7VPXsMOX6qkXHcy_A9oT/view).

6. Інвестиції в людський капітал і формування конкурентоспроможності підприємства. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/6\\_2015/16.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/6_2015/16.pdf)

7. Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding <https://asset-pdf.scinapse.io/prod/2144643027/2144643027.pdf>

8. Employer Attractiveness and Employee Performance: An Exploratory Study. URL: [https://www.researchgate.net/publication/350706302\\_Employer\\_Attractiveness\\_and\\_Employee\\_Performance\\_An\\_Exploratory\\_Study](https://www.researchgate.net/publication/350706302_Employer_Attractiveness_and_Employee_Performance_An_Exploratory_Study)

9. Державний бюджет України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1928-20#Text>

10. Державна служба статистики. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

11. Темченко Г. В., Бондарчук О. М., Астаф'єва К. О. Маркетингова діяльність як спосіб підвищення конкурентоспроможності малих підприємств. *Електронний науково-практичний журнал Інфраструктура ринку*. 2021. №52. С. 115-119 URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/52\\_2021/22.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/52_2021/22.pdf).

12. Bondarchuk O., Temchenko H., Astafieva K. Improving competitive positions by optimizing internal activity indicators. *International scientific journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"*. 2020. №4. DOI: URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2020-4-5820>.

#### References:

1. Pavlenchyk, N., Horbonos, F., Pavlenchyk, A., Skrynkovsky, R., & Pawlowski, G. (2021). Increasing the competitiveness of enterprises based on the use of marketing management tools. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*, №7(3), pp. 77-89. Retrieved from : <https://doi.org/10.51599/are.2021.07.03.05>, <https://are-journal.com/are/article/view/455>.

2. Fuior, Elena and Zavatki, Tatiana and Maxim, Ion, (2019), "Competitiveness of the enterprise: the essence and methods of evaluation", the yearbook of the "gh. Zane" institute of economic researches, Gheorghie Zane

Institute for Economic and Social Research (from THE ROMANIAN ACADEMY, JASSY BRANCH), vol. 28(1), pp. 33-50. Retrieved from : <https://ideas.repec.org/a/zan/ygzier/v28y2019i1p33-50.html>.

3. Increasing personnel competitiveness at the enterprise in modern conditions: foreign experience (2022), retrieved from : [http://www.economy.in.ua/pdf/1\\_2021/8.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/1_2021/8.pdf)

4. Market attractiveness of the enterprise: essence, substantive characteristics, components (2022), retrieved from : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3083>

5. Astafieva K. O., Arkadieva V.O. (2021), "Proposals for determining the level of material incentives for the company's staff", *Aktualni ekonomiko-pravovi, sotsialni ta ekolohichni aspekty rozvytku promyslovosti ta suspilstva: materialy II Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi internet-konferentsii* (pp. 28-32). Kryvyi Rih, Ukraine, retrieved from : [https://drive.google.com/file/d/1AgZcPF4x3PLq7VPXsMOX6qkXHcy\\_A9oT/view](https://drive.google.com/file/d/1AgZcPF4x3PLq7VPXsMOX6qkXHcy_A9oT/view).

6. "Investment in human capital and the formation of enterprise competitiveness" (2022), retrieved from : [http://www.investplan.com.ua/pdf/6\\_2015/16.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/6_2015/16.pdf).

7. Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding (2022), retrieved from : <https://asset-pdf.scinapse.io/prod/2144643027/2144643027.pdf>.

8. Employer Attractiveness and Employee Performance: An Exploratory Study (2022), retrieved from : [https://www.researchgate.net/publication/350706302\\_Employer\\_Attractiveness\\_and\\_Employee\\_Performance\\_An\\_Exploratory\\_Study](https://www.researchgate.net/publication/350706302_Employer_Attractiveness_and_Employee_Performance_An_Exploratory_Study).

9. State budget of Ukraine (2022), retrieved from : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1928-20#Text>.

10. The Official site of the State Statistics Service (2022), retrieved from : <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

11. Temchenko, H. V., Bondarchuk, O. M. and Astafieva, K. O. (2021), "Marketing activities as a way to increase the competitiveness of small businesses", *Elektronnyi nauково-praktychnyi zhurnal Infrastruktura rynku*, №52, pp. 115-119, retrieved from : [http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/52\\_2021/22.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/52_2021/22.pdf).

12. Bondarchuk, O. Temchenko, H. and Astafieva, K. (2020), "Improving competitive positions by optimizing internal activity indicators", *International scientific journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"*. №4. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2020-4-5820>.

*Стаття надійшла до редакції 13.02.2022 р.*

УДК 338.46

DOI: 10.31732/2663-2209-2022-65-58-66

## КОМПЛАЄНС ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ: НАУКОВА ОБГРУНТОВАНІСТЬ ТА ПОРЯДОК ЗДІЙСНЕННЯ

**Брикова Т.М.**

*к.т.н., доцент кафедри технології та організації готельно-ресторанного бізнесу, Чернівецький торговельно-економічний інститут Державного торговельно-економічного університету, м. Чернівці, Україна, e-mail: tbrykova19@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8842-9028>*

## COMPLIANCE OF THE HOTEL BUSINESS IN A PANDEMIC: SCIENTIFIC FUNDAMENTALS AND PROCEDURE

**Brykova Tetiana**

*PhD (Technical), associate professor, associate professor of the technologies and organization of restaurant business department, Chernivtsi Institute of Trade and Economics of State University of Trade and Economics, Chernivtsi, Ukraine, e-mail: tbrykova19@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8842-9028>*

**Анотація.** Запровадження карантину, через поширення коронавірусної інфекції COVID-19, спонукали всіх економічних суб'єктів переформатувати свою діяльність відповідно до нових правил ведення бізнесу. Закономірно, що в умовах відсутності можливості вільно пересуватися, повній зупинці міжміського, обласного та транскордонного сполучення, встановленні обмежень на перебування в одному місці великої кількості людей, сфера послуг, і готельний бізнес, як її частина зокрема, практично повністю припинили свою діяльність. Деякі установи, не витримавши таких тенденцій, закрились, інші ж адаптували свою діяльність під нові умови обслуговування клієнтів. У цьому випадку, виникає необхідність впровадження комплаєнсу, як основи для забезпечення діяльності суб'єктів у межах правового проти епідеміологічного поля. Відсутність поширеності практики використання комплаєнсу у діяльності готельного бізнесу в Україні, в умовах довгострокового карантину, який триває вже більше двох років, зумовлюють актуальність проведеного дослідження. Відтак, у межах дослідження проаналізовано фінансові втрати готельного бізнесу від запровадження карантину в період з 13 березня по 3 квітня 2020 року, а також встановлено скільки суб'єктів прийняло рішення про припинення діяльності, задумуються про закриття і не припиняють діяльність за жодних умов. Метою проведення дослідження виступає необхідність виокремлення особливостей організації комплаєнсу готельного бізнесу в умовах карантину, пов'язаного із поширенням коронавірусної інфекції COVID-19 крізь призму визначення наукової обгрунтованості та порядку його здійснення. Проаналізовано наявні підходи до визначення сутності комплаєнсу загалом та в готельному бізнесі зокрема, запропоновано власне визначення даного поняття. Встановлено внутрішніх (працівники готелю, власники бізнесу, обслуговуючий персонал) та зовнішніх учасників комплаєнсу (клієнти, органи державної влади, банківські, страхові установи, інвестори та контрагенти). Систематизовано перелік норм, правил та процедур, їх значення, а також визначено оперативні заходи, які повинні виконуватись у готелі в різних випадках, зокрема під час прибуття гостей, обслуговування на поверхах, організації харчування, бізнес-послуг та під час організації персональної ізоляції при перших симптомах захворювання. Визначення необхідності, сутності та напрямки здійснення комплаєнс-контролю. Встановлено порядок призначення відповідального контролюючого по комплаєнсу, а також окреслено його обов'язки.

**Ключові слова:** комплаєнс, комплаєнс-контроль, готельний бізнес, карантин, проти епідеміологічні заходи, відповідальний контролер.

Формули: 0; рис.: 3; табл.: 1; бібл.: 15

**Annotation.** The introduction of quarantine due to the spread of coronavirus infection COVID-19 encouraged all economic entities to reformat their activities in accordance with the new rules of doing business. Naturally, in the absence of free movement, complete cessation of long-distance, regional and cross-border traffic, restrictions on the stay of a large number of people in one place, the service sector, and the hotel business as part of it, almost completely ceased operations. Some institutions, unable to withstand such trends, closed, while others adapted their activities to the new conditions of customer service. In this case, there is a need to implement compliance as a basis for ensuring the activities of entities within the legal anti-epidemiological field. The lack of widespread practice of using compliance in the hotel business in Ukraine, in the conditions of long-term quarantine, which has lasted for more than two years, determine the relevance of the study. Therefore, the study analyzed the financial losses of the hotel business from the introduction of quarantine in the period from March 13 to April 3, 2020, and found how many entities have decided to cease operations, consider closing and will not terminate under any circumstances. The purpose of the study is the need to identify the

*features of the organization of compliance with the hotel business in quarantine associated with the spread of coronavirus infection COVID-19 through the prism of determining the scientific validity and procedure for its implementation. The available approaches to the definition of the essence of compliance in general and in the hotel business in particular are analyzed, the own definition of this concept is offered. Internal (hotel employees, business owners, service staff) and external compliance participants (customers, public authorities, banking, insurance institutions, investors and contractors) have been identified. The list of norms, rules and procedures, their meaning is systematized, and also the operative measures which should be carried out in hotel in various cases, in particular at arrival of guests, service on floors, the organization of food, business services and at the organization of personal isolation at the first symptoms of the disease. Determining the need, nature and direction of compliance control. The procedure for appointing a compliance officer in charge of compliance has been established, as well as his responsibilities.*

**Key words:** *compliance, compliance control, hotel business, quarantine, anti-epidemiological measures, responsible controller.*

*Formulas: 0; fig.: 3; tabl.: 1; bibl.: 15*

**Постановка проблеми.** Туристична індустрія в наш час – провідний рушій економіки країни, а також запорука її зростання. Так, згідно даних Всесвітньої ради з подорожей і туризму (WTTC), в 2019 році туристичний сектор становив 10,4 % світового валового внутрішнього продукту (ВВП) [1].

У кінці 2019 року світ вперше почув про коронавірусну інфекцію COVID-19, яка охопила практично весь Китай. Прошло не багато часу і, на початку 2020 року, епідемія поширилась на весь світ, перерісши в пандемію. Закономірно, що загроза життю та здоров'ю людей вимагала від урядів держав рішучих кроків. Відтак, заходами по протидії поширенню коронавірусної інфекції стали: тотальне закриття кордонів по всьому світу, зупинка авіаційного, залізничного сполучення, роботи громадського та міжміського транспорту, повне закриття сфери послуг, приватних підприємств, обмеження роботи державних органів, тощо.

У цих умовах сфера туризму постраждала чи не найбільше. Зокрема, згідно останніх даних WTTC у 2020 році було втрачено 62 мільйони робочих місць, що становить падіння на 18,5%. Таким чином у всьому секторі залишилось лише 272 мільйони зайнятих по всьому світу, на противагу 334 мільйонам у 2019 році. Загроза подальшої втрати робочих місць зберігається і зараз, оскільки багато робочих місць підтримується шляхом надання програм державної підтримки за схемами збереження та скорочення робочих годин, що без повного відновлення подорожей та туризму можуть бути припинені. Більше того, витрати

внутрішніх відвідувачів скоротились на 45%, тоді як витрати міжнародних знизились на 69,4% [2].

Такі тенденції вимагають від управлінців туристичного бізнесу рішучих дій. Одним із напрямків покращення ситуації є впровадження комплаєнсу у сфері туризму, а зокрема в готельному бізнесі. Цей інструмент дозволить менеджеру готельного бізнесу розробити комплекс правил роботи в карантинних умовах та перевірити ступінь їх дотримання, що може в подальшому стати запорукою виживання бізнесу в карантинних умовах. Іншими словами за допомогою комплаєнсу відбуватиметься оцінка ступеня відповідності порядку роботи готельного бізнесу діючим карантинним вимогам. У сукупності все вищенаведене формує собою актуальність нашого наукового дослідження.

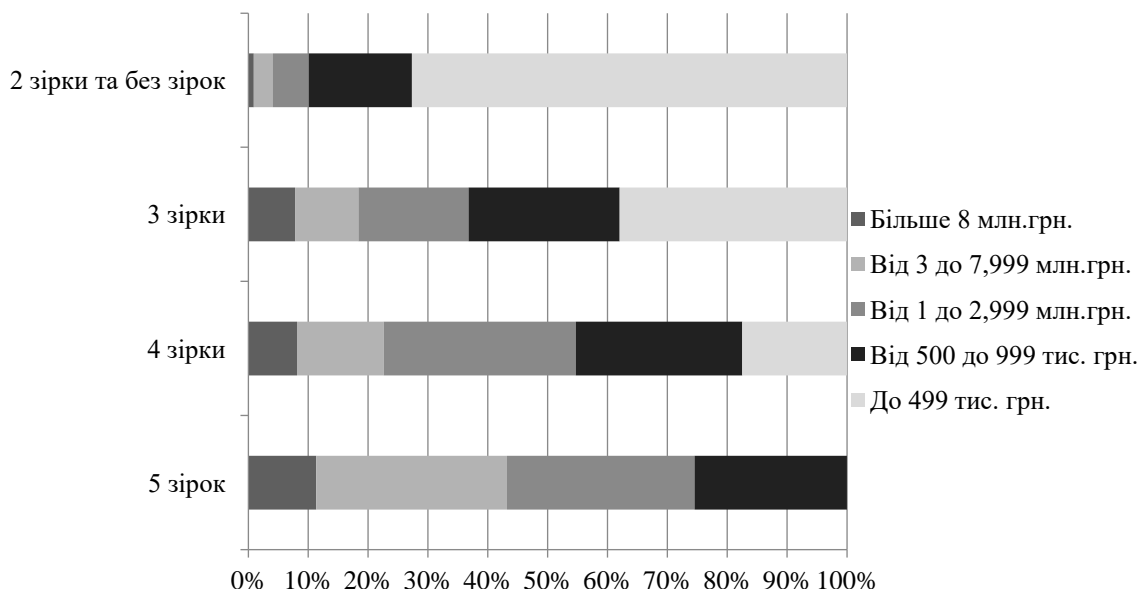
**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Значний вклад у розкриття особливостей комплаєнсу було здійснено такими вченими, як Нотан, М., шляхом дослідження ним особливостей комплаєнс-менеджменту та порядку організації його роботи на підприємстві. Муха М. проводила розвідки у сфері сутності комплаєнсу та його впливу на роботу зернового ринку [3], а Коробкова О. вивчала що таке комплаєнс-контроль і яким чином він реалізується в Україні [4]. Новікова М. та Слюсар А. розкривали переваги, які приносить бізнесу ефективний комплаєнс [5].

Омельчук Я., у свою чергу, досліджував передумови для формування ефективного комплаєнсу в банківських установах України [6], а Бовш Л., Гопкало Л. та

Комарницький І. вивчали комплаєнс в готельному бізнесі в умовах пандемії [7]. Проте, не применшуючи вклад вищенаведених авторів, вважаємо, що комплаєнс саме готельного бізнесу досліджений не достатньо і потребує подальших розвідок щодо наукової обґрунтованості та порядку його проведення.

**Формулювання цілей статті.** Метою проведення дослідження виступає необхідність виокремлення особливостей організації комплаєнсу готельного бізнесу в умовах карантину, пов'язаного із поширенням коронавірусної інфекції COVID-19 крізь призму визначення наукової обґрунтованості та порядку його здійснення.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Запровадження карантину змусило всіх суб'єктів сфери послуг працювати принципово по-новому, а деяких взагалі припинити діяльність. Туристична сфера одна із тих, по якій карантинні обмеження вдарили найбільше. Адже закриття кордонів та припинення роботи транспорту повністю паралізували туризм, а отже й готельний бізнес. Зокрема, згідно дослідження, проведеного експертами Vertex Hotel Group та Colliers International, щодо впливу COVID-19 на сектор послуг тимчасового розміщення (готельний бізнес) ще на початку запровадження карантину (березень 2020), встановлено наступні тенденції (рис. 1).



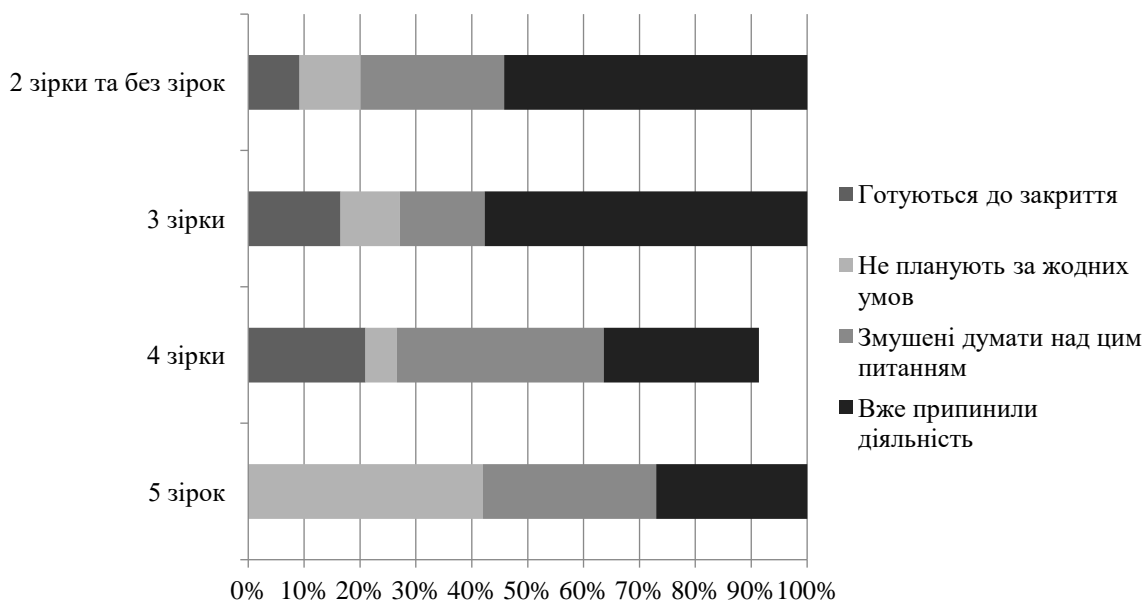
**Рис. 1. Оцінка розміру економічних витрат готельного бізнесу з 13 березня по 3 квітня 2020 року**

Джерело: [8]

Отже, із рис. 1 можемо побачити, що близько 11% п'яти зіркових готелів, а також 7-8 % трьох та чотирьох зіркових готелів втратили більше 8 млн. грн. за три тижні карантину. Близько 72 % двозіркових готелів й готелів без зірок та 39% трьох зіркових готелів втратили до 499 тис. грн. 32 % чотирьох зіркових готелів втратили від 1 до 2,999 млн. грн.. і 13% втратили від 3 до 7,999 млн. грн. Тобто витрати за такий

короткий проміжок часу колосальні. Якщо зробити проєкцію втрат на весь період карантину, то загальна їх сума сягне млрд. грн.

Окрім того, карантинні обмеження вплинули на прийняття рішення про припинення або призупинення діяльності готелів. Проаналізуємо ставлення власників готелів щодо їх закриття на основі рис. 2.



**Рис. 2. Ставлення власників готелів до припинення діяльності**

Джерело: [8]

Таким чином, можемо побачити, що найбільше готуються до закриття готелі 3 та 4 зіркові (16,5% та 21% відповідно). Окрім того, близько половини опитаних змушені думати над питанням закриття. Особливо це стосується 5-ти та 4-ьох зіркових готелів. Загалом серед всіх опитаних 85% або закрили свій заклад, або планували це зробити найближчим часом. З іншого боку, значна частина п'яти зіркових готелів (42%) не планують це робити за жодних умов.

Згідно результатів прес-конференції в Укрінформі на тему: «Оцінка впливу COVID-19 на готельну індустрію України, присвяченої результатам дослідження Асоціації готелів та курортів України (UHRA)», встановлено, що 66% із 122 опитаних готелів провели оптимізацію власних витрат шляхом скорочення штату, 2/3 готелів знизили ціни на власні послуги, а 63% вдосконалили свій продукт та побічні сервіси (ремонт, зміна порядку роботи з постачальниками, зміна комплектування, тощо). Окрім того третина запровадила в свою роботу цифрові та маркетингові технології. В той же час, 27% респондентів провели диверсифікацію напрямків діяльності шляхом запровадження додаткових послуг, а саме коворкінги,

здача готельних номерів під офіси та інші [9].

Пом'якшення карантинних обмежень дозволили частково відновити туристичну діяльність, проте, лише в межах протоколів та розпоряджень територіальних органів влади. В Україні до таких органів відносились Комісії з питань техногенно-екологічної безпеки та надзвичайних ситуацій. Таким чином, туризм та готельний бізнес почали поступово відроджувати свою діяльність, проте виникала необхідність відстежувати повноту та точність дотримання норм, зокрема протиепідеміологічних. На допомогу в цьому випадку приходять комплаєнс.

Для повноти розуміння напрямку дослідження, пропонуємо визначити етимологію даного поняття. Так, згідно із визначення, наведеного на інформаційному ресурсі Вікіпедія «комплаєнс» (від англ. compliance – відповідність) – означає дотримання дій у відповідності із запитами або вказівками; відповідність будь-яким внутрішнім або зовнішнім вимогам чи нормам [10].

Згідно з твердженням, сформованим Мухомою М., комплаєнс – це комплекс заходів, які попереджають дії

співробітників компанії, які можуть суперечити законам, і за якими формується корпоративна бізнес-етика, що базується на дотриманні зовнішніх, внутрішніх вимог, законів та норм [3]. Іншими словами, це політика прозорості роботи компанії, поруч із неухильним виконанням усіх заходів з охорони та безпеки праці співробітників, та ідеальної ділової репутації кожного співробітника.

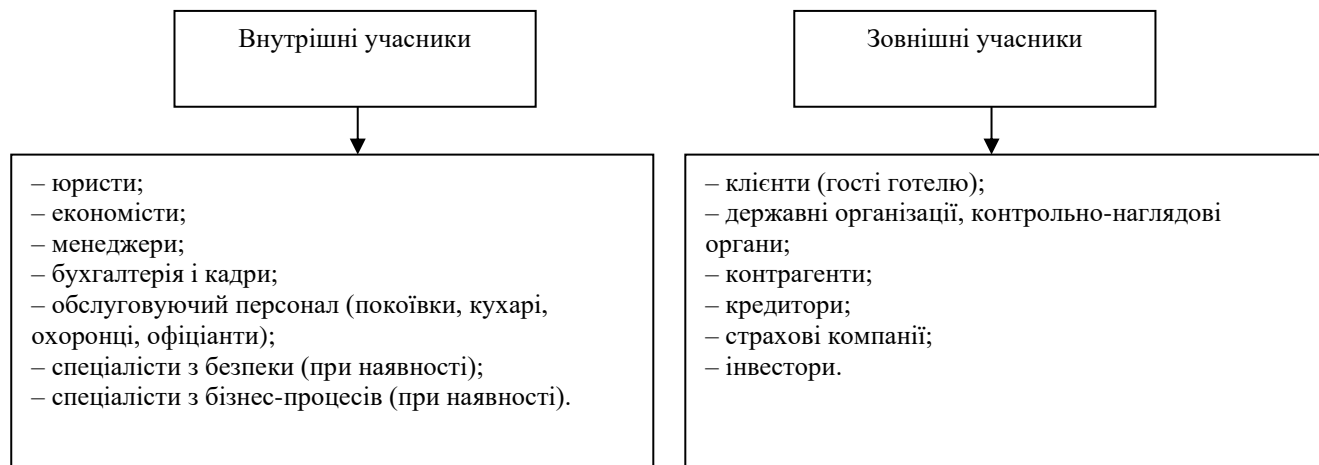
Щодо туристичного та готельного бізнесу, комплаєнс набуває форми перевірки дотримання встановленої конкретною організацією або органами державної влади політики щодо перебування гостей на території готелю як основи для досягнення загальної мети – зниження темпів поширення вірусу в світі [11].

Пропонуємо розширити запропоноване визначення комплаєнсу туристичного та готельного бізнесу, зазначивши, що комплаєнс у цій сфері виступає системою внутрішніх політик та процедур при поселення гостей, забезпечення їх

перебування в номерах готелю та під час організації харчування, які базуються на відповідності нормативно-правовим актам та санітарно-епідеміологічним рекомендаціям (що особливо актуально в карантинних умовах).

При прийнятті рішення про впровадження комплаєнсу в готелі, перетворенню, в першу чергу, підлягають службові процеси, адже персонал повинен працювати із дотриманням алгоритмів охорони праці: проведення температурного скринінгу, профілактична дезінфекція робочого місця, інших поверхонь, запровадження спеціалізованої етики спілкування, особливості організації харчування, тощо.

Комплаєнс зазвичай може спрямовуватись на внутрішніх та зовнішніх учасників. Внутрішній стосується співробітників та власників бізнесу, а зовнішній –, як правило, клієнтів (гостей готелю). Наведемо учасників внутрішнього та зовнішнього комплаєнсу, оформивши результати на рис. 3.



**Рис. 3. Напрямки спрямування комплаєнсу в готельному бізнесі**

*Джерело: розроблено автором на основі [12]*

Після встановлення учасників комплаєнсу перейдемо до розробки правил, норм та процедур, які повинні бути впроваджені у готелі в тих чи інших умовах (у нашому випадку в умовах пандемії). При цьому варто зазначити, що правила, норми та процедури, хоча й декларуються в кожному готелі окремо, є, як правило, загальними для всіх, так як диктуються

діючим протиепідеміологічним законодавством. В той же час, на кожен окремий випадок перебування гостя в готелі встановлені правила та норми можуть дещо відрізнятися. Відтак, систематизуємо всі карантинні заходи в готелі на кожний окремий випадок перебування гостя, за допомогою табл. 1.

Таблиця 1

**Засади основних процесів та норм під час обслуговування клієнтів готелю в умовах COVID-19**

| Подія  | Правила  | Процедури  | Значення  | Оперативні заходи   |
|--|--|--|---|---|
| Прибуття клієнта в готель  | Переконання у санітарній та епідеміологічній безпеці гостей та персоналу   | Постійний температурний скринінг, дотримання безпечної дистанції під час комунікацій, встановлення захисних екранів на рецепції, систематична обробка контактних поверхонь та підлоги, дезінфекція м'яких меблів, кондиціонування приміщень через певні проміжки часу з додаванням дезінфікуючих засобів | Наведення розмітки безпечної відстані на підлозі, наявність медичних масок, рукавичок, санітайзерів, дезінфікуючих засобів для рук, інфрачервоних термометрів, медичної аптечки, спеціалізованих контейнерів для використаних засобів індивідуального захисту | Проведення навчання персоналу навичкам роботи в умовах ризику поширення захворювання. Опитування гостей при заселенні щодо перебування в контакті з інфекційними хворими протягом останніх двох тижнів. Відведення спеціалізованих місць для перебування гостей із підозрою на вірус COVID-19 |
| Обслуговування на поверхах   | Окрім виконання попереднього правила, попередження ризику зараження  | Підтримка безпеки під час комунікації гостей на поверхах, щоденне планове прибирання із санітарною обробкою поверхонь в кімнатах, кондиціонування номерів із додаванням спеціалізованих засобів  | Наявність розмітки безпечної відстані, коробки з медичними масками, гумовими рукавичками, санітайзери у номерах та безпосередньо в коридорах на кожному поверсі, герметична упаковка речей  | Розміщення в номері не більше одного гостя (виключення сімейні пари та особи, які постійно проживають разом), постійний контроль за станом здоров'я гостей та персоналу   |
| Організація харчування   | Забезпечення повноцінного харчування з дотриманням санітарно-епідеміологічної безпеки всіх суб'єктів                   | Окрім вищезазначеного, контроль безпечної кількості відвідувачів   | Окрім вищезазначеного, пакування їди в безпечних закритих контейнерах, організація обслуговування номерів   | Окрім вищезазначеного, забезпечення обслуговування номерів з гостями із підозрою на коронавірусну інфекцію  |
| Організація бізнес-послуг  | Виконання описаних раніше правил   | Погодинна обробка всіх поверхонь, контроль безпечної кількості відвідувачів, позначення безпечної відстані на підлозі  | Наявність медичних масок, гумових рукавичок, дезінфікуючих засобів, безконтактних термометрів, спеціальних контейнерів для використаних засобів індивідуального захисту.  | Окрім вищезазначеного, контактне управління   |
| Створення умов персональної ізоляції при появи перших симптомів захворювання | Вжиття заходів для зниження ризику зараження, запобігання поширенню корона вірусної інфекції COVID-19 та інших вірусів | Тимчасова ізоляція гостя в номері до втручання територіальних органів охорони здоров'я, за умови, що номер не надається іншим гостям. Прибирання та дезінфекція приміщень, де знаходиться хвора людина   | Наявність медичних масок, рукавичок, дезінфікуючих засобів у номері та на підлозі, герметичної упаковки предметів вжитку  | Забезпечення умов для самоізоляції  |

Джерело: розроблено автором на основі [7; 13; 14]

Окрім того, паралельно із перетворенням звичайного порядку діяльності готельного бізнесу відповідно до вимог та норм чинного законодавства повинен також впроваджуватись відокремлений напрямок саме комплаєнс-контролю.

Необхідність його впровадження пов'язана із загрозою реалізацію фінансових втрат готелю, а також завдання шкоди його репутації. Більше того, порушення протиепідеміологічних вимог часто межує із порушенням закону і загрожує накладенням штрафів, позбавленням ліцензії, кримінальним переслідуванням керівництва готелю і, як наслідок, негативними наслідками для бізнесу загалом. Також під загрозою опиняється репутація готелю, а також його прибуток (який залежить від окремих поселень гостей, які можуть не відбутися через погіршення репутації).

З практичної сторони, запровадження комплаєнс-контролю в готелі розпочинається із визначення особи відповідальної за його проведення. Цей крок є надзвичайно важливим для уникнення випадків недбалості та розпилення обов'язків між працівниками, що знижує ймовірність визначення відповідальної особи за порушення тих чи інших норм та правил [15].

Окрім забезпечення дотримання всіх норм та вимог законодавства в готелі, на комплаєнс-контролера покладається обов'язок забезпечення належної комунікації з працівниками, для стимулювання їх дотримуватися встановлених правил та процедур, а також проведення контролю за законодавчими змінами для коригування порядку виконання комплаєнсу в готелі.

**Висновки.** Підсумовуючи проведене дослідження, можемо стверджувати, що комплаєнс виступає основою для діяльності готельного бізнесу в умовах пандемії. Це пов'язано із тим, що в межах реалізації комплаєнсу відбувається формування внутрішніх правил та процедур, яким повинні підпорядковуватися працівники, а також

гості готелю. Без чіткого визначення норм та правил, забезпечити їх повноцінне дотримання вкрай важко, що в карантинних умовах може загрожувати повним закриттям бізнесу або накладенням суттєвих штрафних санкцій.

Аналіз впливу карантину на готельний бізнес показує, що його запровадження спричинило значні фінансові втрати, а також спонукало власників бізнесу або припиняти діяльність або задумуватись про ймовірність таких дій у найближчому майбутньому. Послаблення карантинних норм дозволили готелям поступово повертатися до діяльності, проте правила її здійснення були повністю змінені. У нових умовах виникла потреба контролювати велику кількість проти епідеміологічних та санітарних норм, що власне й було здійснено з рахунок використання механізмів комплаєнсу.

При цьому, у межах дослідження встановлено, що залежно від напрямку спрямування комплаєнс поділяється на внутрішній та зовнішній. В той же час, перевірка відповідності порядку ведення діяльності згідно норм та правил встановлених Міністерством охорони здоров'я повинна бути розроблена на всі випадки перебування гостей в готелі, від поселення і харчування, до ізоляції на випадок підозри на інфікування вірусом COVID-19 або будь-яким іншим вірусом.

Поруч із впровадженням комплаєнсу, паралельно розгортається механізм комплаєнс-контролю із призначенням відповідного контролюючого. До його обов'язків власне й відноситься перевірка дотримання всіх норм та вимог законодавства в готелі, а також відстеження новацій законодавства для оперативного внесення змін до комплаєнсу.

Відтак, можемо впевнено стверджувати, що комплаєнс – ефективний механізм підтримки діяльності готельного бізнесу в межах правового поля, і, як наслідок, запорука його успішної довгострокової діяльності.

#### *Література:*

1. World Travel and Tourism Council. Global Economic Impact Report. *EIR 2021 Global Info*



graphic. URL: <https://wtcc.org/Research/Economic-Impact>.

2. Homan M. Комплаєнс-менеджмент: основи і поради для початку роботи. *EQS Group*. URL: <https://www.eqs.com/ru/compliance-blog/compliance-management/>.

3. Муха М. Що таке комплаєнс і як він впливає на роботу зернового ринку. *Elevatorist.com*. URL: <https://elevatorist.com/blog/read/751-chto-takoe-komplaens-i-kak-on-vliyaet-na-rabotu-zernovogo-ryinka>.

4. Коробкова О. Комплаєнс-контроль: що це і як працює в Україні? *НАБУ*. URL: <https://nabu.ua/ua/olena-korobkova-25.html>.

5. Новікова М. та Слюсар А. No compliance no party: які переваги бізнесу приносять ефективний комплаєнс. *Василь Кісіль і партнери*. URL: <https://vkr.ua/contacts>.

6. Омельчук Я. Передумови для формування ефективної системи комплаєнс в банківських установах. *Інноваційні рішення в сучасній науці*. 2017. № 10 (19). С. 17–25.

7. Бовш Л., Гопкало Л. та Комарницький І. Наукове обґрунтування комплаєнсу готельного бізнесу в умовах пандемії. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2020. № 3 (2). С. 166–181. DOI: <https://doi.org/10.31866/2616-7468.3.2.2020.219691>.

8. Результати опитування щодо впливу COVID-19 на сектор послуг тимчасового розміщення. *Vertex Hotel Group та Colliers International*. URL: <https://www.colliers.com/uk-ua/research/2020-03-25-hotels-survey-colliers-international-2020>

9. Готельний бізнес в Україні зазнав серйозних збитків через пандемію – готельєри. *Укрінформ*. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-tourism/3174593-gotelnij-biznes-v-ukraini-zaznav-serjoznieh-zbitkiv-cerez-pandemiu-goteleri.html>.

10. Вікіпедія. Комплаєнс. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Комплаєнс>.

11. Howes-Tonks, R. The Definition of compliance in business travel. *Click Travel*. URL: <https://www.clicktravel.com/blog/the-definition-of-compliance-in-under-100-words/>.

12. Луговий С. Базовий комплаєнс на підприємстві: рекомендації юриста. *Liga Zakon*. URL: [https://biz.ligazakon.net/analytics/209171\\_bazoviy-komplans-na-pdprimstv-rekomendats-yurista](https://biz.ligazakon.net/analytics/209171_bazoviy-komplans-na-pdprimstv-rekomendats-yurista).

13. Про затвердження протиепідемічних заходів в закладах громадського харчування на період карантину у зв'язку з поширенням корона вірусної хвороби COVID-19: Постанова Міністерства охорони здоров'я від 06.10.2021 № 13. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0013488-21#Text>.

14. Про затвердження Тимчасових рекомендацій щодо організації протиепідемічних заходів в закладах, що надають послуги з розміщення, на період карантину у зв'язку з поширенням корона вірусної хвороби COVID-19: Постанова Міністерства охорони здоров'я від 06.06.2020 № 36.

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0036488-20#Text>.

15. Xiaowen Hu, Hongmin Yan, Tristan Casey, Chia-Huei Wu. Creating a safe haven during the crisis: How organizations can achieve deep compliance with COVID-19 safety measures in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*. 2021. № 92. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102662>.

#### References:

1. World Travel & Tourism Council. (2021), Global Economic Impact Report. *EIR 2021 Global Info graphic*. Retrieved from: <https://wtcc.org/Research/Economic-Impact>.

2. Homan, M. (2022), “Compliance Management: Basics and Tips for Getting Started”, *EQS Group*. Retrieved from: <https://www.eqs.com/ru/compliance-blog/compliance-management/>.

3. Mukha, M. (2021), “What is compliance and how it affects the grain market”, *Elevatorist.com*. Retrieved from: <https://elevatorist.com/blog/read/751-chto-takoe-komplaens-i-kak-on-vliyaet-na-rabotu-zernovogo-ryinka>.

4. Korobkova, O. (2020), “Compliance control: what is it and how does it work in Ukraine?”, *NABU*. Retrieved from: <https://nabu.ua/ua/olena-korobkova-25.html>.

5. Novikova, M. and Sliusar, A. (2021), “No compliance no party: what are the benefits of effective compliance business”, *Vasyl Kisil i partnery*. Retrieved from: <https://vkr.ua/publication/no-compliance-no-party-yaki-perevagi-biznesu-prinosit-efektivniy-komplaiens>.

6. Omelchuk, Ya. (2017), “Prerequisites for the formation of an effective compliance system in banking institutions”, *Innovatsiini rishennia v suchasni nauksi*, № 10(19), pp. 17–25.

7. Bovsh, L., Hopkalo, L. and Komarnytskyi, I. (2020), “Scientific substantiation of hotel business compliance in a pandemic”, *Restoranniy i hotelny konsaltnykh. Innovatsii*, № 3 (2), pp. 166–181. DOI: <https://doi.org/10.31866/2616-7468.3.2.2020.219691>.

8. “Survey results on the impact of COVID-19 on the temporary accommodation services sector”, (2020), *Vertex Hotel Group та Colliers International*, retrieved from: <https://www.colliers.com/uk-ua/research/2020-03-25-hotels-survey-colliers-international-2020>

9. “The hotel business in Ukraine has suffered serious losses due to the pandemic – hoteliers”, (2022), *Ukrinform*, retrieved from: <https://www.ukrinform.ua/rubric-tourism/3174593-gotelnij-biznes-v-ukraini-zaznav-serjoznieh-zbitkiv-cerez-pandemiu-goteleri.html>.

10. Wikipedia. Compliance (2022), retrieved from: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Комплаєнс>.

11. Howes-Tonks, R. (2019), “The Definition of compliance in business travel”, *Click Travel*, retrieved from: <https://www.clicktravel.com/blog/the-definition-of-compliance-in-under-100-words/>.

12. Luhovyi, S. (2022), “Basic compliance at the enterprise: recommendations of a lawyer”, *Liga Zakon*, retrieved from:

[https://biz.ligazakon.net/analytics/209171\\_bazoviy-komplans-na-pdprimstv-rekomendats-yurista](https://biz.ligazakon.net/analytics/209171_bazoviy-komplans-na-pdprimstv-rekomendats-yurista).

13. The Verkhovna Rada of Ukraine (2021), Resolution of the Ministry of Health “About the statement of anti-epidemic measures in public catering establishments for the period of quarantine in connection with the spread of coronavirus COVID-19”, retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0013488-21#Text>.

14. The Verkhovna Rada of Ukraine (2021), Resolution of the Ministry of Health “On approval of the Interim Recommendations on the organization of anti-

epidemic measures in institutions providing accommodation services for the period of quarantine in connection with the spread of coronavirus COVID-19”, retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0036488-20#Text>.

***Стаття надійшла до редакції 11.01.2022 р.***

УДК 330.46:658.012

DOI: 10.31732/2663-2209-2022-65-67-75

## МЕТОДОЛОГІЯ SCRUM, ЯК ІНСТРУМЕНТ МЕХАНІЗМУ РЕАЛІЗАЦІЇ ГНУЧКОГО ПІДХОДУ ДО ЗМІН В ДІЯЛЬНОСТІ ВИПРОБУВАЛЬНОЇ ЛАБОРАТОРІЇ ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

**Віткін Л.М.<sup>1</sup>, Сингаївська О.О.<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> д.т.н., професор кафедри управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: lmvitkin@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0731-1333>

<sup>2</sup> аспірант, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: osinhaivska@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9545-8684>

## SCRUM METHODOLOGY AS A TOOL OF THE MECHANISM OF IMPLEMENTATION OF A FLEXIBLE APPROACH TO CHANGES IN THE ACTIVITIES OF THE TEST LABORATORY OF LIGHTWEIGHT

**Vitkin Leonid<sup>1</sup>, Sinhaivska Olha<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Doctor of sciences (Engineering), professor of the department of management technologies, «KROK» University, Kyiv, Ukraine, e-mail: lmvitkin@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0731-1333>

<sup>2</sup> postgraduate students, «KROK» University, Kyiv, Ukraine, e-mail: osinhaivska@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9545-8684>

**Анотація.** *Випробувальна лабораторія легкої промисловості здійснює випробування різних видів матеріалів на відповідність вимогам нормативних документів: стандартів, регламентів, технічних умов тощо. Відповідно до цілей замовників випробування можуть проводитися як допуск продукції на ринок і підтвердження можливості безпечного використання та застосування продукції, а також з метою визначення фактичної якості продукції, що забезпечує замовнику впевненість, як наслідок, знижує економічні ризики. Щоб забезпечити визнання одержаних результатів усіма учасниками ринку, випробувальна лабораторія має бути акредитована на відповідність міжнародних стандартів. Акредитація здійснюється на відповідність ДСТУ ISO/IEC 17025:2019 [1]. Впроваджуючи систему управління відповідно до стандарту, випробувальна лабораторія демонструє підтвердження компетентності лабораторії та забезпечує визнання результатів випробувань. Одночасно вона демонструє відповідність принципам та вимогам ДСТУ ISO 9001:2015 [2]. Щодо реалізації вимог стандарту немає конкретної методології. Кожна лабораторія має визначити її на свій розсуд. Спробуємо застосувати для реалізації та впровадження вимог ДСТУ ISO/IEC 17025:2019 [1] методологію SCRUM. Коли говорять про методологію SCRUM, найчастіше мають на увазі гнучку методологію розробки програмного забезпечення, побудовану на основі правил та практик SCRUM. Але останнім часом все частіше її використовують в інших галузях, таких як фінансова і банківська сфери, при розробленні проектів тощо. Завдяки стратегіям та можливостям методології SCRUM будується командна робота, забезпечується прагнення досягнення загальної мети, якість процесів, професіоналізм. Щоденне проведення DAILY SCRUM де кожен відповідає на три запитання: що зроблено, що планується, які перешкоди; дозволяє визначити статус роботи, виявити перешкоди, прийняти відповідні рішення щодо досягнення цілей. Даний аспект напряму пов'язаний з вимогою ДСТУ ISO/IEC 17025:2019 [1] до діяльності випробувальної лабораторії та є в основі управління процесами з використанням циклу PDCA (Plan-Do-Check-Act (Планування - Дія - Перевірка - Коригування)) ДСТУ ISO 9001:2015 [2]. Щоб зробити діяльність випробувальної лабораторії успішною, керівнику необхідно пам'ятати про можливості та потенціал, одночасно враховуючи очікування ринку, щоб запропонувати послуги та терміни, які влаштовують всіх стейкхолдерів.*

**Ключові слова:** *випробувальна лабораторія, ризик-орієнтований підхід, система якості, принципи управління якістю, компетентність, достовірність результатів, методологія SCRUM.*

*Формули: 0; рис.: 0; табл.: 4; бібл.: 6*

**Annotation.** *The testing laboratory of light industry carries out tests of various types of materials for compliance with the requirements of regulatory documents: standards, regulations, technical conditions, etc. According to the goals of customers, tests can be conducted to allow products to enter the market and confirm the possibility of safe use and application of products, as well as to determine the actual quality of products, providing customer confidence, as a result, reduces economic risks. To ensure that the results are recognized by all market participants, the test laboratory must be accredited to comply with international standards. Accreditation is carried out in accordance with DSTU ISO / IEC 17025: 2019 [1]. By implementing a management system in accordance with the standard, the test laboratory*

*demonstrates confirmation of the laboratory's competence and ensures the recognition of test results. At the same time, it demonstrates compliance with the principles and requirements of DSTU ISO 9001: 2015 [2]. There is no specific methodology for the implementation of the requirements of the standard. Each laboratory must determine it at its own discretion. We will try to apply for the implementation and enforcement of the requirements of DSTU ISO / IEC 17025: 2019 [1] SCRUM methodology. When we talk about the SCRUM methodology, we often mean a flexible software development methodology based on SCRUM rules and practices. But recently it is increasingly used in other industries, such as finance and banking, project development and more. Thanks to the strategies and capabilities of the SCRUM methodology, teamwork is built, the desire to achieve a common goal, the quality of processes, professionalism is ensured. Daily DAILY SCRUM where everyone answers three questions: what has been done, what is planned, what are the obstacles; allows you to determine the status of work, identify obstacles, make appropriate decisions to achieve goals. This aspect is directly related to the requirement of DSTU ISO / IEC 17025: 2019 [1] for the activities of the test laboratory and is the basis of process management using the PDCA cycle (Plan-Do-Check-Act). DSTU ISO 9001: 2015 [2]. To make a test lab a success, a manager needs to be mindful of the opportunities and potential, while taking into account market expectations, to offer services and deadlines that suit all stakeholders.*

**Key words:** *testing laboratory, risk-oriented approach, quality system, principles of quality management, competence, reliability of results, SCRUM methodology.*

*Formulas: 0; fig.: 0; tabl.: 4; bibl.: 6*

**Постановка проблеми.** У статті представлено застосування методології SCRUM, як інструменту механізму реалізації гнучкого підходу до змін в діяльність випробувальної лабораторії легкої промисловості. Об'єктом дослідження є система управління випробувальної лабораторії легкої промисловості. Предметом дослідження є взаємозв'язок між процесами в діяльності випробувальної лабораторії легкої промисловості.

ДСТУ ISO/IEC 17025:2019 [1] є міжнародним стандартом, що встановлює загальні вимоги до випробувальних та калібрувальних лабораторій. Відповідаючи даному стандарту випробувальна лабораторія демонструє свою компетентність та забезпечує визнання результатів випробувань. Впроваджуючи систему управління відповідно до стандарту ДСТУ ISO/IEC 17025:2019 [1], лабораторія одночасно демонструє відповідність вимогам стандарту ДСТУ ISO 9001:2015 [2].

Вимоги до системи якості, що викладені у стандарті ДСТУ ISO 9001:2015 [2], спільно з вимогами щодо діяльності лабораторій включені до стандарту ДСТУ ISO/IEC 17025:2019 [1].

Стандарти описують вимоги відповідно до яких мають існувати лабораторії. Але інструмент щодо впровадження залишається на вибір кожної лабораторії. Даний аспект створює деякі непорозуміння

щодо втілення у буденні процеси діяльності випробувальної лабораторії.

**Формулювання цілей статті.** Метою цієї роботи є розробка імплементації методології SCRUM, як інструменту механізму реалізації гнучкого підходу до змін в діяльність випробувальної лабораторії легкої промисловості.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Останнім часом методологія SCRUM стала найпопулярнішим фреймворком. Завдяки швидкому пристосуванню до змін, що сприяє гнучкості роботи команди, SCRUM широко застосовується в різних бізнесових галузях для успішної розробки проєктів. SCRUM сповідує командний підхід, короткі ітерації та безперервне покращення у процесі роботи. Завдяки цьому методологія SCRUM розширила своє застосування та перестала бути тільки для ІТ-сфери.

На сьогодні її використовують у різних сферах діяльності. Методологія застосовується при створенні проєктів в різних галузях, для вирішення будь-яких завдань на виробництві, будівництві, використовується у фінансовому секторі, у продажу, маркетингу та інше.

На сьогоднішній день недостатньо розроблені методичні засади, які б об'єднували та враховували методологію SCRUM та вимоги до діяльності випробувальної лабораторії легкої промисловості.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Діяльність випробувальної

лабораторії легкої промисловості регламентована ДСТУ ISO/IEC 17025:2019 [1] «Загальні вимоги до компетентності випробувальних та калібрувальних лабораторій». Акредитація випробувальної лабораторії відповідно до вимог ДСТУ ISO/IEC 17025:2019 [1] є невід'ємною складовою процедури визнання результатів випробувань та свідчить про здатність забезпечувати точність, достовірність та відтворюваність результатів випробувань продукції. Також, акредитація підтверджує компетентність випробувальної лабораторії здійснювати випробування продукції та її

незалежність від будь-якого адміністративного, фінансового чи іншого тиску, здатного вплинути на результати випробувань. До того ж, діяльність випробувальної лабораторії, що акредитована відповідно до вимог ДСТУ ISO/IEC 17025:2019 [1] відповідає принципам управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 [2], як наслідок, впливає на ефективність роботи та планування покращення якості продукції. Принципи управління якістю в діяльності випробувальної лабораторії легкої промисловості представлені в таблиці 1.

Таблиця 1

**Принципи управління якістю в діяльності випробувальної лабораторії легкої промисловості**

| Принцип                                      | Адаптація в діяльність випробувальної лабораторії   |
|--|---|
| Орієнтація на замовника                      | Вивчення запитів замовника: вимоги та критерії до продукції. Приведення послуги до максимальної відповідності побажанням замовника та чинного законодавства. Своєчасне виконання замовлення. Високоефективним є підхід, коли випробувальна лабораторія не просто сліпо слідує потребам замовника, а бере активну участь у їх формуванні та коригуванні. |
| Лідерство                                    | Головною особою, зацікавленою у покращенні якості шляхом запровадження системи управління якістю (СУЯ), має виступати безпосередньо керівник. Саме він зобов'язаний очолити роботу, вникнувши в усі деталі, контролюючи та спрямовуючи процес.  |
| Задіяння персоналу                           | Ефективне використання СУЯ можливо лише за активної участі персоналу лабораторії. Персонал має бути залучений та зацікавлений в успішному вирішенні поставлених у сфері якості завдань.   |
| Процесний підхід                             | Діяльність випробувальної лабораторії є функціонуюча система, що складається з багатьох взаємопов'язаних процесів, кожен з яких має входи: завдання і ресурси та виходи - результат.  |
| Поліпшення                                   | Процес поліпшення якості не повинен припинятися на жодний, навіть малий термін. Будь-яка стагнація обов'язково рано чи пізно призводить до поступової деградації процесів та виконуючих їх працівників. Тому покращення якості є пріоритетним завданням.  |
| Прийняття рішень на підставі фактичних даних | Управлінські рішення мають ґрунтуватися на об'єктивній інформації та її аналізі. Прийняття рішень щодо результатів випробувань здійснюється з урахуванням непевності вимірів.   |
| Управління взаємовідносинами                 | Випробувальна лабораторія може значно підвищити ефективність своєї діяльності, якщо допоможе поліпшити діяльність своїх контрагентів та постачальників. Це дозволить скоротити витрати на обладнання, реактиви та стандартні зразки, уникнути проблем із невчасними поставками.   |

*Джерело: систематизовано автором на основі [1] та [2]*

Відповідно до ДСТУ ISO/IEC 17025:2019 [1] діяльність випробувальної лабораторії легкої промисловості має бути неупередженою, компетентною та відповідальною щодо достовірності результатів.

Ризик-орієнтований підхід в діяльності випробувальної лабораторії відповідно до вимог ДСТУ ISO/IEC 17025:2019 [1] полягає в тому, що лабораторія має

визначити суттєві ризики. Тобто це ті ризики, що приведуть до втрати довіри зі сторони замовника якщо вчасно не будуть виявлені, оцінені, мінімізовані та не усунені.

Розглянемо ризики з точки зору цілей діяльності випробувальної лабораторії легкої промисловості. Основною метою є достовірність результатів. Відносно цієї мети діяльність випробувальної лабораторії

має два суттєві ризики: щодо компетентності та недостовірності результатів. Це є два взаємопов'язаних ризики.

Тому, що вимоги до компетентності є вимогами до діяльності випробувальної лабораторії. А саме до системи менеджменту якості, процесів, ресурсів, як до одного цілого. Отже компетентність є здатність випробувальної лабораторії отримувати достовірні результати. Це означає, що випробувальна лабораторія має виконувати поставлені завдання або досягати бажаних результатів завдяки здібностям, знанням, вмінням, навичкам співробітників. Всі процеси, що мають вплив на достовірність результатів повинні

бути контрольованими. Завдання випробувальної лабораторії щодо ризиків є розуміння загроз, ідентифікації та дій щодо упередження. Управління ризиками є розуміння того, як випробувальна лабораторія реалізує завдання щодо ризиків, тобто інтегрує в систему діяльності, а не залишає тільки на папері. Має бути дієвий інструмент управління ризиками.

Лабораторія несе відповідальність за прийняття рішень. Кожен співробітник, посадова особа, керівник, юридична особа несуть різну відповідальність. Відповідальність в діяльності випробувальної лабораторії легкої промисловості представлені в таблиці 2

Таблиця 2

**Відповідальність в діяльності випробувальної лабораторії легкої промисловості**

| Фактор   | Реалізація   | Відповідальні   |
|--|--|---|
| Базові (структура, неупередженість конфіденційність) | Установчі документи, положення, правила, обов'язково має бути визначена відповідальність та наслідки за її порушення.                                | Юридична особа та керівник лабораторії  |
| Ресурси (людські, технологічні)                      | За допомогою встановлених вимог, правил, що задокументовані у посадових інструкціях, планах стратегічного розвитку та інших обґрунтованих висновках. | Керівник лабораторії, HR (кадри)  |
| Процеси  | Відповідно до процедур, що задокументовані в СМК   | Відповідальний виконавець (співробітник лабораторії) за яким закріплений даний процес |
| Система менеджменту якості                           | Всі процедури повинні бути задокументовані в необхідному обсязі, що забезпечує послідовне виконання процесів для отримання достовірних результатів.  | Керівник лабораторії та менеджер з якості   |

*Джерело: систематизовано автором на основі [1] та [2]*

Як бачимо, керівник випробувальної лабораторії має значне відповідальне навантаження та, як наслідок, ризики. З точки зору ризик-орієнтованого підходу щоб мінімізувати це навантаження потрібно розділити ризики. Тобто декомпонувати діяльність так, щоб кожний процес мав свій вхід (ресурси) та вихід (результат). Кожний співробітник випробувальної лабораторії має розуміти процес, отримувати чітке завдання, мати ресурси та розуміння його виконання, а також мати можливість прийняття рішень у сфері своїх зобов'язань та визначеної відповідальності. Керівник лабораторії має визначити повноваження, відповідальність та підзвітність на всіх процесах,

забезпечити доступ до необхідних ресурсів, має затвердити алгоритм вирішення конфліктних ситуацій. При плануванні необхідно враховувати наступне: цілі та рішення, які необхідно прийняти; очікувані результати від кроків, що робляться в рамках визначеного процесу; зони відповідальності та документацію (звітність); взаємний вплив з іншими проектами, процесами та діями. Одночасно мають виконуватися принципи управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 [2].

Також, мінливість вимог ринку вимагає від випробувальної лабораторії поєднання вимог замовника та чітко регламентованих вимог до діяльності у контексті ризик-орієнтованого підходу. Отже, маємо два

варіанти поліпшення: дії, що направлені на отримання більш точніших результатів та дії, що направлені на швидкість виконання замовлення.

Розглянемо методологію SCRUM, як інструмент впровадження принципів і вимог стандартів [1] та [2] у діяльність випробувальної лабораторії.

Говорячи про методологію SCRUM виникає асоціація з гнучкою методологією програмного забезпечення. Але це не зовсім так. SCRUM – це спосіб організації діяльності. Використання цієї методології розширилося. Фреймворк SCRUM заснований на п'яти цінностях, які є основою етики цієї методології, а саме: відданість, сфокусованість, відкритість, повага, сміливість. Суть її полягає в тому, що команда декомпозує роботу та створює

продукт разом із замовником, відбувається постійний зворотний зв'язок. У класичному SCRUM визначені три базові ролі: власник продукту, скрам майстер та команда. Скрам-майстер створює середовище, в якому: власник продукту замовляє роботу; скрам-команда перетворює вибір роботи на збільшення цінності під час спринту, перевіряє результати та коригує їх для наступного спринту.

Дана методологія пропонує організувати діяльність циклами, кожен з яких має наступні події: спринт, планування спринту, щоденний скрам, огляд спринту, ретроспектива. За своїм значенням цей цикл схожий з циклом PDCA (Plan-Do-Check-Act (Планування-Дія – Перевірка - Коригування)) ДСТУ ISO 9001:2015 [2]. Порівняємо їх у таблиці 3.

Таблиця 3

**Порівняння циклу методології SCRUM з циклом PDCA**

| Цикл методології SCRUM  | Цикл PDCA (Plan-Do-Check-Act) ДСТУ ISO 9001:2015 [2].  |
|---|--|
| Спринт перетворює ідеї у цінність, встановлюються часові обмеження<br>Планування спринту – план роботи, яку необхідно виконати.                             | Плануй - установлюй цілі системи та її процеси, а також ресурси, потрібні для отримання результатів відповідно до вимог замовників і політик організації, а також ідентифікуй і розглядай ризик та можливості. |
| Щоденний скрам - перевірка роботи щодо досягнення цілей; виявлення перешкод; корегування робіт, що заплановані; поліпшення взаємозв'язків; прийняття рішень | Виконуй - впроваджуй те, що заплановано.   |
| Огляд спринту - перевірка результатів та визначення наступних дій.  | Перевірйай - здійснюй моніторинг, де застосовано, вимірною процесу та отримай в результаті продукцію та послуги зважаючи на політики, цілі, вимоги та заплановані роботи, а також звітуй про результати.       |
| Ретроспектива - оцінювання проведеної роботи, виявлення недоліків, планування підвищення якості та ефективності.  | Дій - вживай заходів для поліпшення дієвості, за потреби.  |

*Джерело: систематизовано автором на основі [2], [3] та [4]*

Для організації діяльності в циклах методологія SCRUM застосовує артефакти. Артефакти SCRUM використовуються для планування та покликані гарантувати прозорість ключової інформації під час прийняття рішень. До артефактів відносяться: беклог продукту, беклог спринту, інкремент. Беклог продукту – це перелік завдань, що розташовані у порядку значущості. Беклог спринту – це елементи беклог продукту, які вибираються командою для виконання протягом спринту та над яким збираються працювати. Інкремент (графік) – це сума всіх завдань,

варіантів використання, історій, невиконаних робіт по продукту та будь-якого елемента, який був розроблений під час спринту і який буде доступний кінцевому користувачеві. [4]

Застосуємо методологію SCRUM, як інструмент реалізації гнучкої до змін та коригувань діяльності випробувальної лабораторії. Діяльність випробувальної лабораторії є строго регульованою, де кожен розуміє що робить та за що несе персональну відповідальність. Цей фактор об'єднує діяльність випробувальної лабораторії та методологію SCRUM. Якщо

кожен співробітник лабораторії буде бачити чим займається кожен член команди та які завдання має виконати команда, то діяльність можна спрямувати так, щоб вона була найбільш ефективна та результативна. Ризик щодо неупередженості зменшиться.

Спробуємо застосувати правило «три п'ять три» методології SCRUM в діяльність випробувальної лабораторії. Тобто три ролі, п'ять процесів та три артефакти. [3], [4] Три ролі в SCRUM: власник продукту, скрам-майстер, скрам-команда. Три артефакти: беклог продукту, беклог спринту, інкремент. П'ять процесів: планування спринту, спринт, щоденний скрам, огляд спринту, ретроспектива.

В контексті діяльності випробувальної лабораторії власником продукту завжди буде або зовнішній замовник, або сама випробувальна лабораторія. Продуктом для зовнішнього замовника буде протокол випробувань щодо матеріалів представлених ним на випробування. Продуктом для випробувальної лабораторії є матеріальні та нематеріальні засоби, які впливають на діяльність лабораторії. Наприклад: атестат акредитації, протокол міжлабораторних порівняльних випробувань, нове обладнання та інше.

Набір принципів скрам (SCRUM) на яких будуються процеси дозволяє в фіксовані і невеликі за часом періоди (спринти), надавати замовнику продукт. У контексті випробувальної лабораторії процеси випробувань можна вважати спринтами. Завдання та можливості, над якими належить працювати в ході спринту, визначаються на етапі планування і не можуть змінюватися протягом спринту. З точки зору діяльності випробувальної лабораторії в таких умовах забезпечується найважливіша вимога «неупередженість». Час спринту регламентується на етапі планування. Він має бути незмінний, що робить процес випробувань передбачуваним і гнучким. Що, в свою чергу, сприяє задоволенню замовників. Методологія SCRUM є суворо регламентованою діяльністю із завданнями та ролями. У контексті діяльності випробувальної лабораторії закріплення за

кожним процесом скрам-майстра дає можливість керівнику лабораторії розділити ризик невірною прийняття рішення та уникнути ментальних пасток.

Правило прийняття рішення в аспекті випробувальної лабораторії ґрунтується на вимогах ДСТУ ISO/IEC 17025:2019 [1]. Обов'язково при прийнятті рішення має враховуватися невизначеність (виміру). Правило прийняття рішення описує, як ураховують невизначеність вимірів, роблячи висновок щодо відповідності установленим вимогам [5].

Тобто потрібно чітко регламентувати вимоги до висновків в залежності від вимог замовника. Висновок щодо відповідності має враховувати вимоги до продукції. Наприклад, якщо випробовується продукція, використання якої має вплив на безпеку, то пріоритетними є вимоги технічних регламентів та директив. Тому бажано, щоб прийняття рішення ґрунтувалося на двійковому висновку із запобіжним інтервалом [5]. Це зменшить ризики щодо безпеки продукції.

Налагодження стабільного процесу і всі подальші поліпшення цього процесу на підставі отриманих даних є завданням скрам-майстра. В аспекті продукту «протокол випробувань» роль скрам-майстра покладається на керівника лабораторії. В аспекті продукту щодо діяльності спрямованої на підтримку вимог існування самої випробувальної лабораторії роль скрам-майстра покладається на відповідального виконавця.

Скрам-командою є персонал лабораторії, тобто команда спеціалістів, що працює над продуктом від початку і до кінця. Завдяки дієвій системі менеджменту якості мають виконуватися наступні характеристики: самоорганізація, багатofункціональність, відповідальність, вміння самоорганізовуватися. Ніхто, ані скрам-майстер ані власник продукту не може вказувати команді, як їм перетворити беклог продукт на продукт. Команда повинна мати всі необхідні навички для здійснення процесів у межах визначених щодо продукту. За виконану роботу



відповідає вся команда, а не індивідуальні члени команди.

Артефакт беклог продукт у контексті випробувальної лабораторії відносно протоколу випробувань є перелік показників за якими замовник має бажання перевірити свої матеріали. Беклог спринту є списком задач для виконання в поточному спринті. Спринти, тобто процеси випробувань складаються з декількох етапів, таких як ознайомлення з методикою, налаштування потрібних кліматичних умов, підготування проб, випробування, обчислення виміру, розрахунок невизначеності, прийняття рішення. Кожен спринт обмежений в часі оскільки що є вплив двох факторів: умови замовника та методики випробування. Тривалість спринту залежить від часу на підготовку, випробування та аналіз. Чітко розписані ролі в команді дають можливість скоротити час на деяких етапах.

Наприклад, кліматичні умови створюються не тільки для визначення одного показника або випробування одного матеріалу, а для групи. Інкремент (графік, на якому зазначається виконання роботи) створює візуалізацію та розуміння виконаної роботи. Тому на початку та по закінченню спринту команда може проговорити всі недоліки та оцінити свою діяльність, а керівництво лабораторіє може спрогнозувати об'єм виконання робіт. Щоденне обговорення поставлених завдань, їх виконання та складання плану на наступний день дозволяють вчасно виявити проблеми та максимально швидко їх усунути.

Демонстрація результату спринту в контексті продукту «протокол випробувань» є отриманням замовником результатів випробувань оформлених у протокол. В контексті діяльності, що спрямована на підтримку вимог існування самої випробувальної лабораторії продуктом є виконана послуга або матеріальний об'єкт (наприклад, обладнання), що поліпшує діяльність лабораторії. На заключному етапі (ретроспективі) оцінюється та робиться висновок щодо загальної роботи над

завданням. На підставі відповідей скрам-майстер отримує інформацію про процеси на проєкти. Отримана інформація використовується для поліпшення роботи. Тобто виконується обов'язкова вимога до діяльності випробувальної лабораторії згідно з ДСТУ ISO/IEC 17025:2019 [1].

Розглянемо дієвість методології SCRUM на прикладі введення в обіг рукавичок спеціальних. Сценарій події ґрунтується на випробуванні засобів індивідуального захисту. Дана продукція визначається відповідно до [6].

Тобто, для випробувальної лабораторії це означає, що орган з оцінки відповідності після звернення замовника прийняв рішення щодо процедури проведення перевірки продукції. Рішення чітко регламентує на відповідність якого нормативного документу буде проведена перевірка. Після відповідного відбору зразків та оформлення документів весь комплект надходить до випробувальної лабораторії. У випадку процедури оцінки відповідності перед випробувальною лабораторією ставиться завдання провести випробування згідно з встановленими вимогами, а саме стандартом, що регламентує показники безпеки.

З точки зору методології SCRUM, в даному аспекті власником продукту (протокол випробувань) виступає орган оцінки відповідності. Скрам-майстром є керівник лабораторії. Беклог продукту – це комплект документів (рішення, направлення, акт відбору), в якому викладені вимоги щодо перевірки. Скрам-майстер аналізує комплект документів та приймає рішення щодо заявлених методів випробувань на предмет валідації та верифікації.

Далі він підбирає персонал (команду) для реалізації замовлення. Команда має часові обмеження, але не менше часу ніж потрібно для виконання повного циклу випробувань. Починається спринт. Команда аналізує методи випробувань, визначає потрібні кліматичні умови, займається підготуванням проб. За кожним членом команди закріплена роль. Коли йдеться про відповідність продукції

заданим вимогам це означає, що продукція має відповідати декільком показникам одночасно. Що, в свою чергу, означає застосування декількох методик випробувань. Тому за кожним членом команди закріплюється виконання за відповідними методиками, Для ефективного розподілення часу один з членів команди створює протокол випробувань. Даний аспект поліпшує процес з точки зору контролю за результатами випробувань та зменшення загального часу на цикл створення продукту. Для перевірки та затвердження протокол випробувань передається скрам-майстру. Проводиться аналіз спринту.

Випробування продукції або напівфабрикатів на різних стадіях життєвого циклу або для визначення її фактичної якості відбувається зверненням замовника до випробувальної лабораторії, оскільки випробування є основним

способом підтвердження потрібних характеристик. Відмінністю в даному випадку є те, що власником продукту буде замовник. До беклогу продукту будуть віднесені вимоги замовника. Скрам-майстром залишиться керівник лабораторії. Скрам-майстер з власником продукту обговорюють та уточнюють всі вимоги замовника та можливості випробувальної лабораторії. Відбувається вибір показників та методи випробувань. Скрам-майстер підбирає команду для реалізації спринту та закріплює завдання. Різницею з попереднім процесом є те, що йде постійний зв'язок з замовником. Тому замовник має розуміння щодо якості продукції в режимі реального часу та може прийняти рішення щодо наступних кроків стосовно продукції.

Функції та ролі у випробувальній лабораторії з застосуванням методології SCRUM наведені у таблиці 4.

Таблиця 4

**Функції та ролі у випробувальній лабораторії з застосуванням методології SCRUM**

| Власник продукту         | Скрам-майстер:   | Команда  |
|--------------------------|--|--|
| Замовляє Беклог продукту | Аналізує Беклог продукту;<br>Здійснює вибір методик;<br>Планує та узгоджує час виконання замовлення;<br>Підбирає команду;<br>Перевіряє;<br>Здійснює взаємозв'язок з власником продукту;<br>Керує діями щодо поліпшення | Спринт:<br>Аналізує методики;<br>Розподіляються ролі:<br>закріплюються методики за виконавцями;<br>Створюється протокол випробувань;<br>Ретроспектива: проводиться аналіз спринту;<br>Проводиться робота щодо поліпшення |

*Джерело: складено автором*

Завдяки впровадженню методології SCRUM в діяльність випробувальної лабораторії підвищиться економічний ефект, поліпшиться використання трудових ресурсів. Завантаження обладнання стане більш повним та контрольованим, що має прямий вплив на використання електроенергії, як наслідок, на собівартість випробувань. Це скоротить час на виконання процесів випробувань. Збільшиться довіра до результатів випробувань,

**Висновки.** Застосовуючи методологію SCRUM в діяльності випробувальної

лабораторії легкої промисловості реалізується гнучкий підхід до змін. Завдяки чіткому розподіленню ролей координується залучення персоналу та обладнання. Мінімізуються ризики щодо неупередженості, достовірності результатів та швидкості виконання завдання. Процеси більш якісні, персонал більш вмотивований. В цілому поліпшується діяльність, що повністю втілює вимоги ДСТУ 17025:2019 [1]. При наданні на ринку впевненість в якості своєї продукції дає замовнику гарантії уникнення ризикованих ситуацій, підвищення

конкурентоспроможності товару, як наслідок, прибутку. В свою чергу для випробувальної лабораторії, діяльність якої спрямована на підвищення якості достовірності результатів та швидкості виконання замовлення, підвищується лояльність замовників. Як наслідок - це збільшення замовників та сталий прибуток.

**Література:**

1. ДСТУ ISO /IEC 17025:2019 Загальні вимоги до компетентності випробувальних та калібрувальних лабораторій (EN ISO/IEC 17025:2017, IDT; ISO/IEC 17025:2017, IDT). Київ, 2020. 31 с. (Інформація та документація). URL: <http://www.karantin.te.ua/userfiles/file/untitled2019.pdf>.
2. ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT) Системи управління якістю. Вимоги. Київ, 2016. 30 с. (Інформація та документація). URL: <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209001.pdf>.
3. What is SCRUM? URL: <https://www.scrum.org/resources/what-is-scrum>.
4. What Is Scrum Methodology? & Scrum Project Management. URL: <https://www.digite.com/agile/scrum-methodology>.
5. ІЛАС G8:09/2019 Настанова щодо правил прийняття рішення та висновків щодо відповідності. Київ, 2021. 22 с. (Інформація та документація). URL: [https://naau.org.ua/wp-content/uploads/2021/03/ILAC\\_G8\\_09\\_2019\\_Nast-anova-shhodo-pravy%60l-pry%60jnyattya-rishen%60.pdf](https://naau.org.ua/wp-content/uploads/2021/03/ILAC_G8_09_2019_Nast-anova-shhodo-pravy%60l-pry%60jnyattya-rishen%60.pdf).
6. Про технічні регламенти та оцінку відповідності: Закон України від 15.01.2015 № 124-VIII (набув чинності від 10 лютого 2016 року). База

даних «Законодавство України» /ВР України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/124-19#Text>.

**References:**

1. DSTU ISO/IEC 17025:2019 General requirements for the competence of testing and calibration laboratories (EN ISO/IEC 17025:2017, IDT; ISO/IEC 17025:2017, IDT). Kyiv, 2020. 31 p. (Information and documentation). Retrieved from: <http://www.karantin.te.ua/userfiles/file/untitled2019.pdf>.
2. DSTU ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT) Системи управління якістю. Вимоги. Kyiv, 2016. 30 с. (Information and documentation). Retrieved from: <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209001.pdf>.
3. What is SCRUM? Retrieved from: <https://www.scrum.org/resources/what-is-scrum>.
4. What Is Scrum Methodology? & Scrum Project Management. Retrieved from: <https://www.digite.com/agile/scrum-methodology>.
5. ILAC G8:09/2019 Guidelines on Decision Rules and Statements of Conformity. Kyiv, 2021. 22 с. (Information and documentation). Retrieved from: [https://naau.org.ua/wp-content/uploads/2021/03/ILAC\\_G8\\_09\\_2019\\_Nast-anova-shhodo-pravy%60l-pry%60jnyattya-rishen%60.pdf](https://naau.org.ua/wp-content/uploads/2021/03/ILAC_G8_09_2019_Nast-anova-shhodo-pravy%60l-pry%60jnyattya-rishen%60.pdf).
6. About technical regulations and conformity assessment: The law of 15.01.2015 № 124-VIII // Database «The legislation of Ukraine»/ VR of Ukraine. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/124-19#Text>.

**Стаття надійшла до редакції 17.02.2022 р.**

УДК 336.71:330.131.7

DOI: 10.31732/2663-2209-2022-65-76-83

## ДІЛОВА РЕПУТАЦІЯ - ВИНИКНЕННЯ, КРИТЕРІЇ ОЦІНКИ, ПІДСТАВИ ВИВЧЕННЯ, МОЖЛИВОСТІ ТА ІНСТРУМЕНТИ ПЕРЕВІРКИ

**Коржевський І.І.**

аспірант, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: Korzhevskiy@krok.edu.ua,  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3012-0735>

## BUSINESS REPUTATION - ORIGIN, EVALUATION CRITERIA, GROUNDS FOR STUDY, OPPORTUNITIES AND INSPECTION TOOLS

**Korzhevskiy Igor**

postgraduate student, "KROK" University, Kyiv, Ukraine, e-mail: Korzhevskiy@krok.edu.ua,  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3012-0735>

**Анотація.** Стаття присвячена вивченню історичних етапів розвитку поняття «ділова репутация». Мета статті полягала у вивченні історичних етапів становлення категорії «ділова репутация» та можливостей її використання для забезпечення економічної безпеки підприємств. Методологія дослідження передбачає використання історичного методу, методів аналізу та синтезу методів порівняння та систематизації, а також інших методів для досягнення поставленої мети. В результаті дослідження вивчено основні підходи до трактування поняття «ділова репутация» та основні критерії, які можуть бути використані для оцінювання. Систематизовано основні українські реєстри, які можуть бути використані для оцінювання ділової репутации, яка збирається суб'єктом оцінювання повинна накопичуватись, аналізуватись та перевірятись із залученням інструментарію, використання якого не протирічить законодавству України та міжнародним правовим актам. Запропоновано авторське визначення поняття «ділова репутация», під яким пропонується розуміти суб'єктивне раціональне судження (міркування) стану та відношень суб'єкта господарської діяльності для прийняття щодо нього (ним) комунікативних (управлінських) рішень. При цьому під поняттям «комунікативне рішення» пропонується розуміти концепцію можливих діянь щодо об'єкта зацікавленості. Встановлені основні протиріччя між теоретичним поняття «ділової репутации» та законодавчо закріпленим поняття. Складові, які входять до структури поняття ділової репутации, повинні відповідати законодавству, а вивчення та оцінювання проводиться з використанням легітимних інструментів. Чітка імплементация Законів в процесі вивчення ділової репутации, здатна ввести кореляції до її визначень, складових, критеріїв та ін. В подальших наукових публікаціях увага буде приділятися опрацюванню коефіцієнта реальної дійсності ділової репутации, особливості ділової репутации будівельного підприємства, зв'язку економічної безпеки будівельного підприємства зі станом його ділової репутации.

**Ключові слова:** ділова репутация; економічна безпека будівельного підприємства.

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

**Annotation.** The article is devoted to the study of historical stages of development of the concept of "business reputation". The purpose of the article was to study the historical stages of formation of the category of "business reputation" and the possibilities of its use to ensure the economic security of enterprises. The research methodology involves the use of historical methods, methods of analysis and synthesis of methods of comparison and systematization, as well as other methods to achieve this goal. The study examines the main approaches to the interpretation of the concept of "business reputation" and the main criteria that can be used for evaluation. The main Ukrainian registers that can be used to assess the goodwill collected by the subject of evaluation should be accumulated, analyzed and checked with the use of tools, the use of which does not contradict the legislation of Ukraine and international legal acts. The author's definition of the concept of "business reputation" is proposed, which is proposed to understand the subjective rational judgment (reasoning) of the state and relations of the business entity to make about him (him) communicative (managerial) decisions. In this case, the term "communicative solution" is proposed to mean the concept of possible actions on the object of interest. The main contradictions between the theoretical concept of "business reputation" and the statutory concept. The components that make up the concept of goodwill must comply with the law, and the study and evaluation must be carried out using legitimate tools. Clear implementation of the Law in the process of studying business reputation, able to introduce correlations to its definitions, components, criteria, etc. In further scientific publications, attention will be paid to the development of the real reality of business reputation, the features of the business reputation

*of the construction company, the relationship of economic security of the construction company with the state of its business reputation.*

**Key words:** *business reputation; economic security of the construction company.*

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

**Постановка проблеми.** Стрімкий розвиток ринкових відносин завдяки цифровізації, значно скорочує цикл і час прийняття рішення щодо діяльності суб'єкта господарювання. Компетенції сучасного менеджера, як адміністратора розвитку підприємства, повинні враховувати вказані тенденції і базуватись не тільки на синтезі професійних знань та досвіду, а й на вмінні (мистецтві) швидко, ретельно і докладно оцінювати та приймати рішення щодо фінансових, юридичних, виробничих, кадрових, комунікативних, репутаційних та інших аспектів діяльності компанії. Комунікація суб'єктів ринку без попереднього взаємного оцінювання ділової репутації, суттєво підвищує рівень ризиків небезпеки, на сам перед економічної. Необхідність попереднього оцінювання, надає статус «постійної актуальності» феномену ділової репутації, результати вивчення якого, є підставою для прийняття комунікативних рішень.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Історичний аспект підкреслює «постійну актуальність» ділової репутації. Так, Ярешко О.В. зазначає, що вперше дане поняття було використано у рішенні англійського суду в 1620 р. у справі «Брод проти Джоліфа». Предметом даного спору була саме ділова репутація (1).

При розгляді в історичному контексті процесу формування критеріїв поняття ділової репутації,— знаходимо достатньо підстав стверджувати, що репутація має однаковий вік з організованим людським суспільством.

П'єр Кластр так описує основні компетенції вождів первісного суспільства : - «Як плем'я визначає, що така людина гідна бути вождем? Зрештою, лише спираючись на його «технічні» компетенції – ораторський дар, навички мисливця, можливість координувати наступальну та оборонну військову діяльність» (2).

Зведення законів Ур-Намму 2100-2050 р.р. до н.е. (3), закон–Хаммурапі (Кодекс Хаммурапі) 1750 р. до н.е. (4) є найдавнішими законодавчими кодексами, які визначили права та обов'язки людей у стародавньому суспільстві, сформувавши критерії за якими оцінювалась їх поведінка та законослухняність – один з критеріїв сучасного поняття ділової репутації.

В теологічному контексті, історію людства можна розглядати, як процес формування людиною репутації, відповідно до критеріїв, які були визначені Творцем.

Для іудеїв і християн, у Старому заповіті до найважливіших критеріїв, без сумніву відносяться Десять заповідей, які отримав Мойсей від Бога на горі Синай, близько 1400 р. до н. е. (Біблія. Вихід 20:1-17) (5).

Для християн у Новому заповіті - це Дев'ять заповідей Блаженства які Спаситель сам промовив перед людьми, близько 30 р. н. е. (Біблія. Новий заповіт. Від Матвія 5:2-12) (6). У ісламі, в Корані 601-632 р. н.е., також представлені заповіді, які є критеріями праведного життя людини(7).

Розглянуті історично-теологічні приклади вказують, що початком формування репутації людини, суспільства, та їх взаємовідносин, стала поява формалізованих критеріїв поведінки, які до наших часів зазнали певної трансформації, але не втратили актуальності.

Сучасне поняття ділової репутації, відображено як у працях науковців, так і у законодавчих актах України, корпоративних правилах підприємств, та інших документах, але єдиного визначення на даний час не встановлено.

У Законі України «Про банки і банківську діяльність» від 07.12.2000 р., ділова репутація (англ. business reputation) визначена так: «відомості, зібрані Національним банком України, про відповідність діяльності юридичної або фізичної особи, у тому числі керівників

юридичної особи та власників істотної участі у такій юридичній особі, вимогам закону, діловій практиці та професійній етиці, а також відомості про порядність, професійні та управлінські здібності фізичної особи». (8)

Зазначеним законом встановлено:

Форма відображення ділової репутації – відомості;

Суб'єкт оцінювання – Національний банк України;

Об'єкти оцінювання - суб'єкти підприємницької діяльності (носії ділової репутації):

- а) юридична особа;
- б) фізична особа;
- с) керівники юридичної особи;
- д) власники істотної участі у юридичній особі;

Критерії оцінювання ділової репутації:

а) відповідність діяльності вимогам закону, діловій практиці, професійній етиці;

б) порядність, професійні та управлінські здібності (для фізичної особи).

Нагребельний В.П. відображає ділову репутацію - (франц. reputation - відомість, добре ім'я, від лат. reputatio — міркування, роздум) — як оцінку діяльності юридичних або фізичних особи — суб'єктів підприємницької діяльності, яка ґрунтується на висновках щодо ділових якостей та морального обличчя цих суб'єктів, дотримання ними вимог законодавства (законослухняність) і належного виконання договірних та інших зобов'язань перед діловими партнерами і споживачами (9).

Науковець встановлює:

Форму відображення ділової репутації – висновки;

Суб'єкт оцінювання - у визначенні не відображений;

Об'єкт оцінювання- суб'єкти підприємницької діяльності (носії ділової репутації):

- а) юридична особа;
- б) фізична особа;

4. Критерії оцінювання ділової репутації:

- а) ділові якості;
- б) моральне обличчя;
- с) дотримання вимог законодавства (законослухняність);

д) належне виконання договірних та інших зобов'язань перед діловими партнерами і споживачами.

Законом України «Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг» від 12.07.2001 р., ділова репутація визначена так: «сукупність документально підтвердженої інформації про особу, що дає можливість зробити висновок про відповідність її господарської та/або професійної діяльності вимогам законодавства, а для фізичної особи - також про належний рівень професійних здібностей та управлінського досвіду, а також відсутність в особи судимості за корисливі злочини і за злочини у сфері господарської діяльності, не знятої або не погашеної в установленому законом порядку» (10).

Законодавець визначає:

Форму відображення ділової репутації – сукупність документально підтвердженої інформації;

Суб'єкт оцінювання -у визначенні не відображено;

Об'єкт оцінювання - суб'єкти підприємницької діяльності (носії ділової репутації):

- а) юридична особа;
- б) фізична особа;

Критерії оцінювання ділової репутації:

а) відповідність і господарської та/або професійної діяльності вимогам законодавства;

б) належний рівень професійних здібностей та управлінського досвіду (для фізичної особи);

с) відсутність в особи судимості за корисливі злочини і за злочини у сфері господарської діяльності (для фізичної особи);

д) відсутність в особи не знятої або не погашеної в установленому законом порядку (для фізичної особи).

Закон України «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом,

фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення» від 14.10.2014 р. встановлює поняття «бездоганна ділова репутація», під якою розуміється «сукупність підтвердженої інформації про фізичну особу, що дає можливість зробити висновок про відсутність встановлених протягом останніх трьох років (якщо інший строк не встановлено спеціальним законом, що регулює діяльність суб'єкта первинного фінансового моніторингу) компетентними органами або судом порушень вимог законодавства про запобігання та протидію, законодавства про фінансові послуги та законодавства про запобігання корупції, а також про відсутність судимості за злочини проти громадської безпеки, злочини проти власності, злочини у сфері господарської діяльності, злочини у сфері використання електронно-обчислювальних машин (комп'ютерів), систем та комп'ютерних мереж і мереж електрозв'язку та злочини у сфері службової діяльності та професійної діяльності, пов'язаної з наданням публічних послуг, яка не знята або не погашена в установленому законом порядку» (11).

Законодавець вказує:

Форму відображення ділової репутації - сукупність підтвердженої інформації;

Суб'єкт оцінювання - у визначенні не відображено;

Об'єкт оцінювання – фізична особа;

Критерії оцінювання ділової репутації:

а) відсутність встановлених протягом останніх трьох років (якщо інший строк не встановлено спеціальним законом, що регулює діяльність суб'єкта первинного фінансового моніторингу) компетентними органами або судом порушень вимог законодавства про запобігання та протидію, законодавства про фінансові послуги та законодавства про запобігання корупції;

б) відсутність судимості за злочини проти громадської безпеки, злочини проти власності, злочини у сфері господарської діяльності, злочини у сфері використання електронно-обчислювальних машин (комп'ютерів), систем та комп'ютерних мереж і мереж електрозв'язку, яка не знята

або не погашена в установленому законом порядку;

в) відсутність судимості за злочини у сфері службової діяльності та професійної діяльності, пов'язаної з наданням публічних послуг, яка не знята або не погашена в установленому законом порядку.

Зазначені приклади, відображають послідовність вивчення ділової репутації:

1.Отримання інформації;

2.Оцінювання (аналіз, синтез, порівняння та інші);

3.Висновок про стан ділової репутації суб'єкта господарювання.

Нажаль, автори визначень ділової репутації не конкретизують механізму жодного етапу вивчення ділової репутації, не вказують інструментарію (джерела, реєстри та інше). Взагалі не проаналізована можливість отримання та оцінювання інформації про ділову репутацію суб'єкта господарювання відповідно до законів України та міжнародного законодавства.

Також потребують конкретизації:

- форма відображення ділової репутації та оціночні критерії, а саме, відомості, або сукупність документально підтвердженої інформації, що дає можливість зробити висновок;

- зміст та структура документально підтвердженої інформації про належний рівень професійних здібностей, належний рівень управлінського досвіду;

-складові ділової практики, професійної етики;

- вимір та оціночні показники професійних та управлінських компетенцій, тощо.

**Формулювання цілей статті.** Мета статті полягала у вивченні історичних етапів становлення категорії «ділова репутація» та можливостей її використання для забезпечення економічної безпеки підприємств. Методологія дослідження передбачає використання історичного методу, методів аналізу та синтезу методів порівняння та систематизації, а також інших методів для досягнення поставленої мети.

**Викладення основних результатів дослідження.** На даний час, вказані критерії є суб'єктивно-емоційними без чітких оціночних орієнтирів.

На думку автора, всі етапи вивчення ділової репутації, а особливо оцінювання і висновок - суб'єктивні. Зумовлені сукупністю правил, принципів, методів оцінювання, інструментарію, наявними законними можливостями, кваліфікацією, вмінням, досвідом спеціалістів суб'єкта оцінювання, тощо. Висновок трансформується у відповідний підсумковий документ, який теж має суб'єктивні узагальнення результатів оцінювання. Формування судження потребує досконалого знання предметної галузі до якої належить об'єкт оцінювання.

Враховуючи високу суб'єктивність процесу вивчення ділової репутації, вказане поняття потребує розуміння меж своєї достовірності (об'єктивності). Виразом межі достовірності (об'єктивності) має (може) бути коефіцієнт реальної дійсності (автор).

Коефіцієнт реальної дійсності ділової репутації (КДдр) – відображає ступень відповідності результатів проведеного оцінювання до задекларованої ділової репутації.

Закон України «Про захист персональних даних» від 01.06.2010 р. регулює відносини, пов'язані із захистом персональних даних під час їх обробки. Встановлює визначення, що є персональними даними, а також регламентує порядок отримання, обробки, розпорядження персональними даними.

Персональні дані - відомості чи сукупність відомостей про фізичну особу, яка ідентифікована або може бути конкретно ідентифікована (12).

Міжнародна конвенція Ради Європи «Конвенція про захист осіб у зв'язку з автоматизованою обробкою персональних даних» від 28.01.1981 р. № 994\_326, ратифікована Законом України від 06.07.2010 р. N 2438-VI, має своєю метою забезпечення на території кожної Сторони для кожної особи, незалежно від її громадянства або місця проживання,

дотримання її прав й основоположних свобод, зокрема її права на недоторканість приватного життя, у зв'язку з автоматизованою обробкою персональних даних, що її стосуються.

Конвенція також встановлює визначення "персональні дані"- яке означає будь-яку інформацію, яка стосується конкретно визначеної особи або особи, що може бути конкретно визначеною (далі - суб'єкт даних) (13).

Наведені вище приклади визначення поняття ділової репутації, передбачають необхідність ідентифікації (визначення) фізичного особи без її згоди, для отримання інформації в контексті критеріїв оцінювання, що протирічить Закону України «Про захист персональних даних» № 2297-VI від 01.06.2010 р., Міжнародній конвенції Ради Європи «Конвенція про захист осіб у зв'язку з автоматизованою обробкою персональних даних» від 28.01.1981 р. № 994\_326, ратифікованою Законом України від 06.07.2010 р. N 2438-VI.

*Встановлені протиріччя повинні враховуватись законотворцями і науковцям з подальшими відповідними кореляціями термінів і законів.*

Слід звернути увагу, що критерії оцінки ділової репутації зазначені законотворцями та науковцями в наведених вище прикладах, схожі на критерії оцінки, за якими співробітники правоохоронних органів оцінюють діяльність суб'єктів господарської діяльності в ході проведення оперативно-розшукових заходів.

Проведення оперативно-розшукових заходів регламентується чіткими нормами права і санкціонується судом. Співробітник діє в інтересах Держави.

Суб'єкт оцінювання (спеціаліст) діє в своїх інтересах, або в інтересах третіх осіб і санкціонується своїм керівництвом, або замовником, що виходить за межі закону в контексті отримання, обробки, накопичення та передачі інформації яка може ідентифікувати особу.

Ст.1 Закону України «Про оперативно-розшукову діяльність» визначає завдання оперативно-розшукової діяльності.



Завданням оперативно-розшукової діяльності є пошук і фіксація фактичних даних про протиправні діяння окремих осіб та груп, відповідальність за які передбачена Кримінальним кодексом України, розвідувально-підбивну діяльність спеціальних служб іноземних держав та організацій з метою припинення правопорушень та в інтересах кримінального судочинства, а також отримання інформації в інтересах безпеки громадян, суспільства і держави.

Ст.8 ч.4 Закону України «Про оперативно-розшукову діяльність» встановлює права підрозділів, які здійснюють оперативно-розшукову діяльність.

Стаття 8. Права підрозділів, які здійснюють оперативно-розшукову діяльність.

Оперативним підрозділам для виконання завдань оперативно-розшукової діяльності за наявності передбачених статтею 6 цього Закону підстав надається право:

4) ознайомлюватися з документами та даними, що характеризують діяльність підприємств, установ та організацій, вивчати їх, за рахунок коштів, що виділяються на утримання підрозділів, які здійснюють оперативно-розшукову діяльність, виготовляти копії з таких документів, на вимогу керівників підприємств, установ та організацій - виключно на території таких підприємств, установ та організацій, а з дозволу слідчого судді в порядку, передбаченому Кримінальним процесуальним кодексом України, - витребувати документи та дані, що характеризують діяльність підприємств, установ, організацій, а також спосіб життя окремих осіб, підозрюваних у підготовці або вчиненні кримінального правопорушення, джерело та розміри їх доходів, із залишенням копій таких документів та опису вилучених документів особам, в яких вони витребувані, та забезпеченням їх збереження і повернення в установленому порядку. Вилучення оригіналів первинних фінансово-господарських документів забороняється,

крім випадків, передбачених Кримінальним процесуальним кодексом України (14).

Тобто співробітники які займаються оперативно-розшуковою діяльністю, оцінюють відповідність діяльності суб'єкта господарювання вимогам закону практично за такими ж критеріями, які вказані в зазначених вище прикладах поняття ділової репутації. Але співробітник здійснює таке оцінювання лише у випадках, визначених законом, і лише в інтересах національної безпеки, економічного добробуту та прав людини.

Інформація, щодо оцінювання ділової репутації, яка збирається суб'єктом оцінювання повинна накопичуватись, аналізуватись та перевірятись із залученням інструментарію, використання якого не протирічить законодавству України та міжнародним правовим актам.

На думку автора, таким інструментарієм є наступні українські реєстри:

- 1) Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань - <https://usr.minjust.gov.ua/ua/freesearch>
- 2) Автоматизована система виконавчого провадження - <https://asvpweb.minjust.gov.ua/#/search-debtors>
- 3) Єдиний реєстр боржників - <https://erb.minjust.gov.ua/#/search-debtors>
- 4) Судова влада України - <https://court.gov.ua/fair/>
- 5) Реєстр судових рішень - <http://www.reyestr.court.gov.ua/>
- 6) Миротворець - <https://myrotvorets.center/> (не державний)
- 7) Розшук МВД - <https://wanted.mvs.gov.ua/>
- 8) Державна фіскальна служба - <http://sfs.gov.ua/businesspartner>
- 9) Електронні декларації чиновників та депутатів - <https://declarations.com.ua/>

Поширене в світі розуміння поняття «ділова репутація» відображає Міжнародна організація International Reputation Institute (IRI), яка виділила основні складові репутації, які в комплексі дають адекватну оцінку будь-якому бізнесу:

Гудвіл — грошове визначення ділової репутації компанії;

Імідж — здатність підприємства емоційно приваблювати;

Фінансова стійкість — один з різновидів стабільності як показника здатності протистояти кризовим ситуаціям;

Соціальна відповідальність — дії, що викликають довіру як у працівників, так і у суспільства;

Репутація керівництва, яка не може бути нижчою за репутацію самої компанії;

Організаційна культура — формується одночасно із репутацією керівництва та показує внутрішню атмосферу колективу (15).

Американський Інститут Репутації виділяє 7 елементів, з яких складається репутація компанії: Продукція або послуги компанії (products/services); Інноваційність (innovation); Привабливість компанії як роботодавця (workplace); Управління (governing); Поведінка компанії як громадянина (citizenship); Ступінь лідерства (leadership); Фінансові результати (performance) (16).

Порівнюючи українські і закордонні критерії ділової репутації, не можна не зафіксувати різницю. Велике значення при проведенні оцінювання ділової репутації закордонні компанії приділяють інноваціям, прозорому управлінню, соціальній орієнтації, організаційній культурі.

Таким чином, на думку автора ділова репутація – це суб'єктивне раціональне судження (міркування) стану та відношень суб'єкта господарської діяльності для прийняття щодо нього (ним) комунікативних (управлінських) рішень.

При цьому під поняттям «комунікативне рішення» пропонується розуміти концепцію можливих діянь щодо об'єкта зацікавленості. Комунікативні рішення можуть реалізовуватись, як у формі прямої взаємодії з об'єктом зацікавленості (прямий вплив), так і у формі взаємодії опосередкованої (вплив через наявні можливості). Вплив – пряма (опосередкована) взаємодія із об'єктом зацікавленості в інтересах отримання

вигоди. Слід зазначити, що вплив може здійснюватися таким чином: примус; договір; маніпуляції злочину, тощо.

**Висновки.** Вивчення питання щодо персональних даних, дає підстави стверджувати, що поняття ділової репутації, які використовуються науковцями та законотворцями, передбачають (можуть передбачати) необхідність проведення ідентифікації (визначення) фізичної без її згоди, що протирічить Закону України «Про захист персональних даних» № 2297-VI від 01.06.2010 р., Міжнародній конвенції Ради Європи «Конвенція про захист осіб у зв'язку з автоматизованою обробкою персональних даних» від 28.01.1981 р. № 994\_326, ратифікованою Законом України від 06.07.2010 р. N 2438-VI.

Встановлені протиріччя необхідно враховувати законотворцями і науковцям.

Складові, які входять до структури поняття ділової репутації, повинні відповідати законодавству, а вивчення та оцінювання проводиться з використанням легітимних інструментів.

Чітка імплементація Законів в процесі вивчення ділової репутації, здатна ввести кореляції до її визначень, складових, критеріїв та ін.

В подальших науковий публікаціях увага буде приділятися опрацюванню коефіцієнта реальної дійсності ділової репутації, особливості ділової репутації будівельного підприємства, зв'язку економічної безпеки будівельного підприємства зі станом його ділової репутації.

#### **Література:**

1. Ярешко О. В. Категорія «Ділова репутація» в цивільному праві. *Вісник Львівського університету. Серія юридична*. 2003. Вип. 32. С. 321.
2. Кластер Пьер Общество против государства, *Стадус*. 2019. № 1. С. 48. URL: [https://drive.google.com/file/d/18De9i\\_1Mq0zVrnqbwAobCm4RcaibliP-/view](https://drive.google.com/file/d/18De9i_1Mq0zVrnqbwAobCm4RcaibliP-/view).
3. Закони Ур-Намму. Вікіпедія. URL: [https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%97%D0%B0%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%8B\\_%D0%A3%D1%80-%D0%9D%D0%B0%D0%BC%D0%BC%D1%83](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%97%D0%B0%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%8B_%D0%A3%D1%80-%D0%9D%D0%B0%D0%BC%D0%BC%D1%83).
4. Закони Хаммурапі. Вікіпедія. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%97%D0%B0%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%B8\\_%D0%A5%D0%](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%97%D0%B0%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%B8_%D0%A5%D0%)

B0%D0%BC%D0%BC%D1%83%D1%80%D0%B0%D0%BF%D1%96.

5. Вихід 20:1-17. Біблія. Старий заповіт. Друга Книга Мойсеєва. URL: <https://bibleonline.ru/bible/ubio/exo-20/>.

6. Від Матвія 5:2-12. Біблія. Новий заповіт. URL: <https://bibleonline.ru/bible/ubio/mat-5/>.

7. Медина. URL: <https://medinaschool.org/library/creed/vera/zapovedi-boga>.

8. Про банки і банківську діяльність: Закон України від 07.12.2000 р. № 2121-III. *Відомості Верховної Ради (ВВР)*. 2001. № 5-6. С. 30.

9. Нагребельний В. П. Честь, гідність та ділова репутація: можливості захисту. Київ. 1998.

10. Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг: Закон України від 12.07.2001 р. №2664-III. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 2002. № 1. С. 1.

11. Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення: Закон України від 14.10.2014 № 1702-VII. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 2014. № 50-51. С. 2057.

12. Про захист персональних даних : Закон України від 01.06.2010 р. № 2297-VI. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 2010. № 34.С. 481. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/ru/2297-17#Text>.

13. Конвенція про захист осіб у зв'язку з автоматизованою обробкою персональних даних: Конвенція. Міжнародний документ від 28.01.1981 р. № 994\_326. Рада Європи. Ратифікована: Закон України від 06.07.2010 р. N 2438-VI. URL : [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/ru/994\\_326#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/ru/994_326#Text).

14. Про оперативно-розшукову діяльність: Закону України від 18.11.1992 р. № 2135-XII. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 1992. № 22, С. 303. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2135-12#Text>.

15. Ділова репутація. Вікіпедія. URL : [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D1%96%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B0\\_%D1%80%D0%B5%D0%BF%D1%83%D1%82%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D1%96%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D1%80%D0%B5%D0%BF%D1%83%D1%82%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F).

16. Американский институт репутации. Рейтинги репутаций крупнейших компаний. URL: <https://lenta.ru/articles/2007/05/25/reputation/>.

#### References:

1. Yareshko O. V. (2003), "Category "Business reputation" in civil law", *Visnyk Lvivskoho universytetu. Seriya yurydychna*, vol. 32, p. 321.

2. Klast, Per (2019), "Society against the state", *Stadys*, № 1, p. 48, retrieved from : [https://drive.google.com/file/d/18De9i\\_IMq0zVrnq6wAobCm4RcaibIIP-/view](https://drive.google.com/file/d/18De9i_IMq0zVrnq6wAobCm4RcaibIIP-/view).

3. Laws of Ur-Nammu. Wikipedia (2022), retrieved from : <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%97%D0%B0%D0>

%BA%D0%BE%D0%BD%D1%8B\_%D0%A3%D1%80-%D0%9D%D0%B0%D0%BC%D0%BC%D1%83.

4. Laws of Hammurabi. Wikipedia (2022), retrieved from : [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%97%D0%B0%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%B8\\_%D0%A5%D0%B0%D0%BC%D0%BC%D1%83%D1%80%D0%B0%D0%BF%D1%96](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%97%D0%B0%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%B8_%D0%A5%D0%B0%D0%BC%D0%BC%D1%83%D1%80%D0%B0%D0%BF%D1%96).

5. Exodus 20: 1-17. Bible. Old Testament. Second Book of Moses (2022), retrieved from : <https://bibleonline.ru/bible/ubio/exo-20/>.

6. Matthew 5: 2-12. Bible. The New Testament (2022), retrieved from : <https://bibleonline.ru/bible/ubio/mat-5/>.

7. Medina (2022), retrieved from : <https://medinaschool.org/library/creed/vera/zapovedi-boga>.

8. The Verhovna Rada of Ukraine (2000), The law of Ukraine "About banks and banking", from 07.12.2000 year, № 5-6, p. 30.

9. Nahrebelnyi, V. P. (1998), *Chest, hidnist ta dilova reputatsiia: mozhlyvosti zakhystu* [Honor, dignity and business reputation: opportunities for protection], Kyiv, Ukraine.

10. The Verhovna Rada of Ukraine (2001), The law of Ukraine "On financial services and state regulation of financial services markets", from 12.07.2001 p. №2664-III, № 1, p. 1.

11. The Verhovna Rada of Ukraine (2014), The law of Ukraine "On prevention and counteraction to legalization (laundering) of proceeds from crime, terrorist financing and financing of proliferation of weapons of mass destruction", from 14.10.2014 № 1702-VII.

12. The Verhovna Rada of Ukraine (2010), The law of Ukraine "About personal data protection", from 01.06.2010 p. № 2297-VI, retrieved from : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/ru/2297-17#Text>.

13. Convention (1981), "Convention for the Protection of Individuals with regard to Automatic Processing of Personal Data", from 28.01.1981 p. № 994\_326, retrieved from : [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/ru/994\\_326#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/ru/994_326#Text).

14. The Verhovna Rada of Ukraine (1992), The law of Ukraine "About operative-search activity", from 18.11.1992 p. № 2135-XII, retrieved from : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2135-12#Text>.

15. Business reputation (2022), Wikipedia, retrieved from : [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D1%96%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B0\\_%D1%80%D0%B5%D0%BF%D1%83%D1%82%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D1%96%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D1%80%D0%B5%D0%BF%D1%83%D1%82%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F).

16. American Institute of Reputation. Reputation ratings of the largest companies (2022), retrieved from : <https://lenta.ru/articles/2007/05/25/reputation/>.

*Стаття надійшла до редакції 28.01.2022 р.*

УДК 004.75

DOI: 10.31732/2663-2209-2022-65-84-94

## МОЖЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ БЛОКЧЕЙНУ ДЛЯ ЗАХИСТУ ВІД ШАХРАЙСТВА

*Mizus I. P.*

*д.е.н., професор, Університет Матея Бела, Банська Бистриця, Словаччина,  
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», Київ, Україна, e-mail: irynamihus@gmail.com,  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6939-9097>*

## POSSIBILITIES OF USING BLOCKCHAIN TECHNOLOGIES TO PROTECT FRAUD

*Mihus Iryna*

*Doctor of science (Economics), professor, Matej Bel University. Banska Bystrica, Slovakia; "KROK" University, Kyiv, Ukraine, e-mail: irynamihus@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6939-9097>*

**Анотація.** У статті досліджено сутність та основні види шахрайства на основі класифікації Асоціації сертифікованих експертів із шахрайства (ACFE), яка пропонує поділ шахрайства на три групи: корупція, шахрайство у фінансовій звітності та привласнення активів. Метою статті є проведення порівняльного аналізу економічних втрат від шахрайства та надання пропозицій щодо їх зменшення за рахунок використання технологій блокчейн. Методологія дослідження базується на використанні даних Report to the Nation та результатів інших опитувань, представлених на веб-сайті ACFE, для порівняльного аналізу видів економічного шахрайства за обсягами, періодами, територіальною приналежністю та протидією. На основі Report to the Nation, підготовленого ACFE, було встановлено, що найбільші щомісячні збитки компанії завдають від шахрайства з фінансовою звітністю, яке триває в середньому 18 місяців. Проаналізовано частоту випадків різних видів шахрайства залежно від галузі та встановлено, що найпоширенішими компаніями в кожній галузі є корупційні. Визначено 8 найбільш ризикованих відділів, в яких відбуваються різні види шахрайства, та було виявлено, що корупція також є найбільш поширеною в кожному відомстві. Досліджено найбільш поширені схеми професійного шахрайства за регіонами, що показало, що найпоширенішими схемами професійного шахрайства в усіх країнах є корупція, причому найвищий рівень у Південній Азії. Встановлено, що для виявлення шахрайства компанії в усіх регіонах використовуються підказку, внутрішній аудит та управлінський огляд. Дослідження найпоширеніших засобів контролю проти шахрайства показало, що найефективнішими з них є Зовнішній аудит фінансової звітності та Кодекс поведінки. Встановлено, що в більшості країн регіону в якості засобів боротьби з шахрайством використовують Кодекс поведінки та Зовнішній аудит фінансової звітності. Слід зазначити, що велика кількість компаній використовує проактивний моніторинг/аналіз даних, невід'ємною частиною якого є технологія блокчейн. Запропоновано основні етапи створення та використання технологій блокчейн для фінансових операцій компанії, що дозволить більш ефективно здійснювати контроль за боротьбою з шахрайством.

**Ключові слова:** шахрайство, корупція, шахрайство з фінансовою звітністю, привласнення активів, технологія блокчейну.

Формули: 0; рис.: 5; табл.: 6; бібл.: 27

**Annotation.** The article examines the nature and main types of fraud based on the classification of the Association of Certified Fraud Experts (ACFE), which proposes the division of fraud into three groups: corruption, fraud in financial reporting and misappropriation of assets. The purpose of the article is to conduct a comparative analysis of economic losses from fraud and provide suggestions for reducing them through the use of blockchain technology. The research methodology is based on the use of Report to the Nation data and the results of other surveys presented on the ACFE website for a comparative analysis of types of economic fraud by volume, period, territorial affiliation and counteraction. Based on a report for the nation prepared by ACFE, it was found that the company's largest monthly losses are caused by fraud with financial statements, which lasts an average of 18 months. The frequency of cases of different types of fraud depending on the industry was analyzed and it was found that the most common companies in each industry are corrupt. The 8 most risky departments with different types of fraud were identified, and it was found that corruption is also the most common in each department. The most common schemes of professional fraud by region were studied, which showed that the most common schemes of professional fraud in all countries are corruption, with the highest level in South Asia. It has been established that tip, internal audit and management review are used to detect company fraud in all regions. A study of the most common means of control against fraud showed that the most effective of them are the External Audit

of Financial Statements and the Code of Conduct. It has been established that in most countries of the region the Code of Conduct and the External Audit of Financial Statements are used as anti-fraud tools. It should be noted that a large number of companies use proactive monitoring / analysis of data, of which blockchain technology is an integral part. The main stages of creation and use of blockchain technologies for the financial operations of the company are offered, which will allow more effective control over the fight against fraud.

**Key words:** fraud; corruption; fraud with financial statements; appropriation of assets; blockchain technology.  
*Formulas:* 0; *fig.:* 5; *tabl.:* 6; *bibl.:* 27

**Introduction.** Economic fraud, unfortunately, is an integral part of any business, which, in order to achieve its goals, must also fight its consequences and prevent its occurrence. The management of each company is aware of the need for such work and creates the conditions for neutralizing possible manifestations of economic fraud.

The COVID-19 pandemic has significantly affected the activities of all companies and their business processes. In turn, this could not but affect the transformation of both the types of economic fraud and the tools to neutralize them.

**Literature review.** The research of many scientists has studied the nature of fraud. Recent reviews of the relevant literature acknowledge that fraud is a social construction (Cooper, Dacin, & Palmer, 2013 [1]; Taylor, 2007 [2]; Toms, 2017 [3]). A study of types of fraud has shown that they differ depending on the type and financial activity (Biegelman, 2013 [4]; Goldmann, 2010 [5]).

The main types of fraud in the field of company management are corporate fraud (Comer, 2003 [6]; O’Gara, 2004 [7]) and management fraud (O’Gara, 2004 [7]). The main types of financial fraud are: financial fraud (Pontell/Frid, 2000 [8]; Young, 2006 [9]; Harrington, 2012 [10]; Gough, 2013 [11]), securities fraud (Cronin/Evansburg/Garfinkle-Huff, 2001 [12]; Wang, 2010 [13]; Straney, 2011 [14]; Yu, 2013 [15]), accounting fraud (Henselmann/Hofmann, 2010 [16]; Kat/Lakeman, 2010 [17]), financial statement fraud (Zack, 2013 [18]), financial institution fraud (Pontell/Calavita/Tillman, 1994 [19]; Shepherd/Wagner/Williams, 2001 [20]), fiduciary fraud (Rosoff/Pontell/Tillman, 2014 [21]), bank fraud (Subramanian, 2014 [22]), investment fraud (Naylor, 2007 [23]), brokerage fraud (Stoneman/Schulz, 2002 [24]), and insurance fraud (Viaene/Dedene, 2004 [25]).

The most complete classification of types of fraud is presented in the materials of the Association of Certified Fraud Examiners (Table 1). Association of Certified Fraud Examiners (ACFE) is an anti-fraud organisation situated in USA providing training and education. ACFE has conducted detailed studies of fraudulent occurrences of financial statement frauds to recognize such financial statement which are manipulated. ACFE has also enlisted some of the most frequently used tactics to perpetuate frauds in financial statements.

The three main types of Occupational fraud are:

1) *Corruption* is a scheme in which an employee misuses their influence in a business transaction in a way that violates their duty to the employer in order to gain a direct or indirect benefit (e.g., schemes involving bribery or conflicts of interest).

2) *Financial statement fraud* is a scheme in which an employee intentionally causes a misstatement or omission of material information in the organization’s financial reports (e.g., employee files fraudulent expense report claiming personal travel or nonexistent meals).

3) *Asset misappropriation* is a scheme in which an employee steals or misuses the employing organization’s resources (e.g., theft of company cash, false billing schemes, or inflated expense reports).

**Aims.** The purpose of the article is to conduct a comparative analysis of economic losses from fraud and provide suggestions for reducing them through the use of blockchain technology.

Every two years, ACFE researchers publish the results of a global survey in the so-called «Report to the Nation». Based on expert assessments, this report demonstrates not only the types of fraud, but also the global losses from them.

The research methodology is based on the use of Report to the Nation data and the results of other surveys presented on the ACFE

website for a comparative analysis of types of economic fraud by volumes, periods, territorial affiliation and countermeasures.

Table 1

**Occupational fraud and abuse classification system (the fraud tree)**

| Type                                  | Kind   | Scheme                              |                 |             |                    |  |
|---------------------------------------|--|-------------------------------------|-----------------|-------------|--------------------|--|
| <b>Corruption</b>                     | <i>Conflicts of Interest</i>                         | Purchasing Schemes                  |                 |             |                    |  |
|                                       |  | Sales Schemes                       |                 |             |                    |  |
|                                       |  | Invoice Kickbacks                   |                 |             |                    |  |
|                                       | <i>Bribery</i>                                       | Bid Rigging                         |                 |             |                    |  |
|                                       |  | Illegal Gratuities                  |                 |             |                    |  |
| <i>Economic Extortion</i>             |  |                                     |                 |             |                    |  |
| <b>Financial Statement Fraud</b>      | <i>Net Worth/<br/>Net Income<br/>Overstatements</i>  | Timing Differences                  |                 |             |                    |  |
|                                       |  | Fictitious Revenues                 |                 |             |                    |  |
|                                       |  | Concealed Liabilities and Expenses  |                 |             |                    |  |
|                                       |  | Improper Asset Valuations           |                 |             |                    |  |
|                                       |  | Improper Disclosures                |                 |             |                    |  |
|                                       | <i>Net Worth/<br/>Net Income<br/>Understatements</i> | Timing Differences                  |                 |             |                    |  |
|                                       |  | Understated Revenues                |                 |             |                    |  |
|                                       |  | Overstated Liabilities and Expenses |                 |             |                    |  |
|                                       |  | Improper Asset Valuations           |                 |             |                    |  |
|                                       |  | Improper Disclosures                |                 |             |                    |  |
| <b>Asset Misappropriation</b>         | <i>Cash</i>  | Theft of Cash on Hand               |                 |             |                    |  |
|                                       |  | Theft of Cash Receipts              | Skimming        | Sales       | Unrecorded         |  |
|                                       |  |                                     |                 |             | Understated        |  |
|                                       |  |                                     |                 | Receivables | Write-Off Schemes, |  |
|                                       |  |                                     |                 |             | Lapping Schemes    |  |
|                                       |  |                                     |                 |             | Unconcealed        |  |
|                                       |  | Refunds and Other                   |                 |             |                    |  |
|                                       |  | Cash Larceny                        |                 |             |                    |  |
|                                       |  | Fraudulent Disbursements            | Billing Schemes |             |                    |  |
|                                       |  |                                     | Payroll Schemes |             |                    |  |
|                                       | Expense Reimbursement Schemes                        |                                     |                 |             |                    |  |
|                                       | Check and Payment Tampering                          |                                     |                 |             |                    |  |
|                                       | Register Disbursements                               |                                     |                 |             |                    |  |
| <i>Inventory and All Other Assets</i> | Misuse   | Asset Requisitions and Transfers    |                 |             |                    |  |
|                                       | Larceny  | False Sales and Shipping            |                 |             |                    |  |
|                                       |  | Purchasing and Receiving            |                 |             |                    |  |
|                                       |  | Unconcealed Larceny                 |                 |             |                    |  |

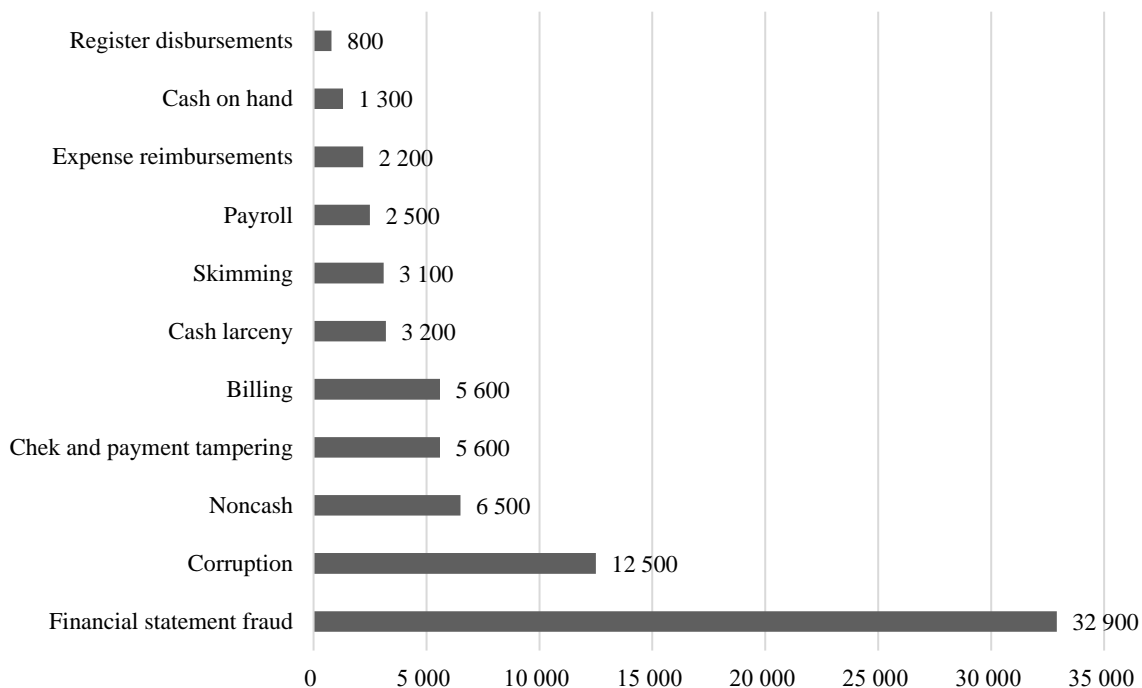
Source: systematized by the author on the basis of Report to the Nation [26]

**Results.** Based on the results of Report to the Nation, fraudsters do not necessarily limit themselves to one method of stealing. According to Report to the Nation, 40% involved more than one of the three primary categories of occupational fraud. As noted, 32% of fraudsters committed both asset misappropriation and corruption schemes as part of their crime, 2% misappropriated assets and committed financial statement fraud, 1% engaged in both corruption and financial

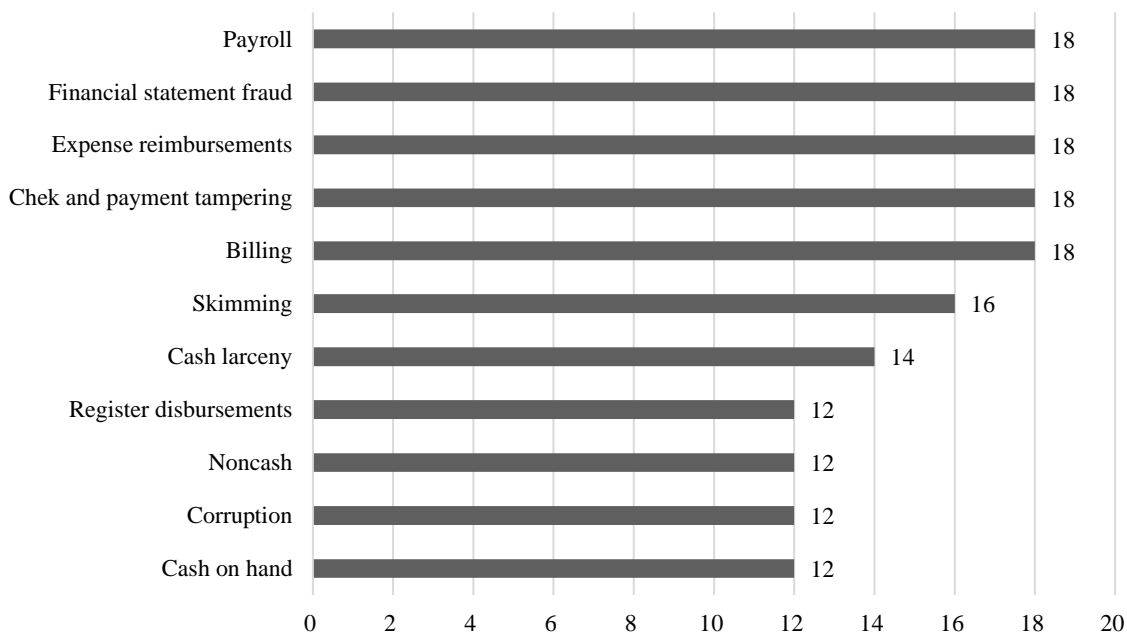
statement fraud, and 5% included all three categories in their schemes.

Analysis of the average monthly losses of companies from various types of economic fraud, presented in Fig. 1, shows that the biggest losses the company has from the Financial statement fraud.

The average period of fraud, according to Fig. 2, is 18 months, indicating that all cases of fraud were not spontaneous. Each case of fraud was preceded by training, which could last from 6 to 12 months.



**Figure 1. The average monthly loss of companies from various types of economic fraud, \$**  
 Source: systematized by the author on the basis of Report to the Nation [26]



**Figure 2. The average period from various types of economic fraud, months**  
 Source: systematized by the author on the basis of Report to the Nation [26]

Analyzing various industries and cases of fraud, we found that the most common is corruption, which occurs in more than 40% (Insurance, Retail, Banking and financial services, Education), more than 50% (Health care, Technology, Food service and

hospitality, Construction, Information, Transportation and warehousing, Manufacturing) and more than 60% (Energy). We believe that corruption in each of the industries has its own specifics and different types (Table 2).

Table 2

**The most common occupational fraud schemes in various industries**

| Industry                             | Cases | Billing | Cash larceny | Cash on hand | Check and payment tampering | Corruption | Expense reimbursements | Financial statement fraud | Noncash | Payroll | Register disbursements | Skimming |
|--------------------------------------|-------|---------|--------------|--------------|-----------------------------|------------|------------------------|---------------------------|---------|---------|------------------------|----------|
| Banking and financial services       | 351   | 10%     | 11%          | 14%          | 14%                         | 46%        | 8%                     | 11%                       | 11%     | 4%      | 2%                     | 10%      |
| Government and public administration | 198   | 21%     | 8%           | 7%           | 9%                          | 57%        | 12%                    | 8%                        | 16%     | 16%     | 3%                     | 8%       |
| Manufacturing                        | 194   | 26%     | 5%           | 9%           | 7%                          | 59%        | 10%                    | 12%                       | 23%     | 10%     | 4%                     | 8%       |
| Health care                          | 130   | 20%     | 6%           | 8%           | 8%                          | 50%        | 11%                    | 9%                        | 18%     | 12%     | 2%                     | 9%       |
| Energy                               | 97    | 24%     | 9%           | 6%           | 8%                          | 64%        | 16%                    | 8%                        | 13%     | 6%      | 3%                     | 2%       |
| Retail                               | 91    | 19%     | 10%          | 9%           | 9%                          | 43%        | 7%                     | 4%                        | 24%     | 5%      | 7%                     | 14%      |
| Insurance                            | 88    | 15%     | 9%           | 8%           | 10%                         | 40%        | 9%                     | 5%                        | 8%      | 10%     | 2%                     | 11%      |
| Technology                           | 84    | 21%     | 6%           | 10%          | 6%                          | 54%        | 14%                    | 8%                        | 30%     | 5%      | 1%                     | 1%       |
| Transportation and warehousing       | 82    | 20%     | 9%           | 15%          | 4%                          | 59%        | 11%                    | 7%                        | 22%     | 9%      | 4%                     | 11%      |
| Construction                         | 78    | 24%     | 8%           | 10%          | 14%                         | 56%        | 17%                    | 18%                       | 24%     | 24%     | 3%                     | 9%       |
| Education                            | 69    | 26%     | 9%           | 12%          | 12%                         | 49%        | 12%                    | 12%                       | 19%     | 14%     | 4%                     | 12%      |
| Information                          | 60    | 15%     | 5%           | 5%           | 8%                          | 58%        | 12%                    | 12%                       | 33%     | 7%      | 2%                     | 7%       |
| Food service and hospitality         | 52    | 19%     | 10%          | 21%          | 17%                         | 54%        | 13%                    | 13%                       | 29%     | 19%     | 10%                    | 17%      |

Source: systematized by the author on the basis of Report to the Nation [26]

The eight departments listed in Table 3 account for 76% of all professional fraud in the report presented in the Report to the Nation. In this table, we have identified the frequency of different types of professional fraud that have

occurred in each department. The information obtained can help companies assess the risks of fraud and implement effective anti-fraud tools in these high-risk areas.

Table 3

**The most common occupational fraud schemes in high-risk departments**

| Department                 | Cases | Billing | Cash larceny | Cash on hand | Check and payment tampering | Corruption | Expense reimbursements | Financial statement fraud | Noncash | Payroll | Register disbursements | Skimming |
|----------------------------|-------|---------|--------------|--------------|-----------------------------|------------|------------------------|---------------------------|---------|---------|------------------------|----------|
| Operations                 | 273   | 16%     | 7%           | 8%           | 11%                         | 48%        | 9%                     | 6%                        | 16%     | 8%      | 1%                     | 6%       |
| Accounting                 | 230   | 24%     | 15%          | 13%          | 29%                         | 33%        | 10%                    | 10%                       | 7%      | 16%     | 3%                     | 19%      |
| Executive/upper management | 206   | 31%     | 9%           | 10%          | 12%                         | 65%        | 18%                    | 22%                       | 21%     | 13%     | 2%                     | 12%      |
| Sales                      | 203   | 11%     | 6%           | 7%           | 2%                          | 51%        | 8%                     | 6%                        | 18%     | 4%      | 2%                     | 11%      |
| Customer service           | 140   | 8%      | 10%          | 16%          | 11%                         | 44%        | 6%                     | 7%                        | 17%     | 6%      | 3%                     | 10%      |
| Administrative support     | 131   | 23%     | 8%           | 15%          | 15%                         | 37%        | 16%                    | 5%                        | 12%     | 12%     | 5%                     | 10%      |
| Purchasing                 | 131   | 27%     | 1%           | 4%           | 2%                          | 82%        | 5%                     | 2%                        | 14%     | 3%      | 0%                     | 2%       |
| Finance                    | 95    | 26%     | 7%           | 11%          | 12%                         | 48%        | 20%                    | 14%                       | 12%     | 7%      | 3%                     | 12%      |

Source: systematized by the author on the basis of Report to the Nation [26]



It was found that corruption is also the most common in each department. In the Operations Department, the second most common types of fraud are Billing (16%) and Noncash (16%); in the Accounting department - Check and payment tampering (29%); in the Executive / upper management department - Billing (31%); in the Sales Department - Noncash

(18%); in the Customer service department - Noncash (17%); in the Administrative Support Department - Billing (23%); in the Purchasing Department - Billing (27%); in the Department of Finance - Billing (26%).

The most common occupational fraud schemes by region are presented in Table 4.

Table 4

**The most common occupational fraudschemes by region**

| Schemes                     | Latin America and Caribbean | Eastern Europe and Western/Central Asia | Middle East and North Africa | Southern Asia | Sub-Saharan Africa | United States and Canada | Western Europe |
|-----------------------------|-----------------------------|---|------------------------------|---------------|--------------------|--------------------------|----------------|
| Corruption                  | 57%                         | 59%                                     | 59%                          | 71%           | 62%                | 37%                      | 44%            |
| Billing                     | 20%                         | 13%                                     | 16%                          | 18%           | 19%                | 24%                      | 19%            |
| Noncash                     | 17%                         | 15%                                     | 17%                          | 15%           | 19%                | 18%                      | 24%            |
| Financial statement fraud   | 11%                         | 17%                                     | 8%                           | 15%           | 9%                 | 8%                       | 10%            |
| Cash on hand                | 11%                         | 9%                                      | 7%                           | 12%           | 8%                 | 11%                      | 13%            |
| Cash larceny                | 6%                          | 5%                                      | 7%                           | 11%           | 5%                 | 10%                      | 9%             |
| Expense reimbursements      | 15%                         | 2%                                      | 9%                           | 10%           | 7%                 | 17%                      | 10%            |
| Skimming                    | 9%                          | 7%                                      | 9%                           | 10%           | 7%                 | 13%                      | 7%             |
| Check and payment tampering | 9%                          | 5%                                      | 6%                           | 5%            | 10%                | 15%                      | 9%             |
| Payroll                     | 11%                         | 4%                                      | 9%                           | 4%            | 5%                 | 16%                      | 8%             |
| Register disbursements      | 2%                          | 3%                                      | 4%                           | 2%            | 1%                 | 4%                       | 3%             |

Source: systematized by the author on the basis of Report to the Nation [26]

Table 4 shows that the most common occupational fraud schemes in all countries are corruption, with Southern Asia having the highest levels. Among other types of occupational fraud schemes, Billing can be found most often in Latin America and Caribbean region, Noncash - in Western Europe region, Financial statement fraud - in Eastern Europe and Western / Central / Asia region, Cash on hand - Western Europe region, Cash larceny - in Southern Asia region, Expense reimbursements - in United States and Canada region, Skimming - in United States and Canada region, Check and payment tampering - in United States and Canada region, Payroll - in United States and Canada region, Register disbursements - in United States and Canada region and Middle East and North Africa region.

It is very important to identify the tools that should be used to identify occupational fraud.

The main tools of occupational fraud are initially detected by region are presented in Table 4.

According to the study, tip, internal audit and management review are used to identify company fraud in all regions.

Every company understands that it is not enough to detect fraud, but it is very necessary to periodically use anti-fraud controls. The most common anti-fraud controls are presented in Figure 3.

The most common anti-fraud controls on the results of the Nations Report are the External audit of financial statements (82%) and Code of conduct (82%). The least effective anti-fraud controls are Job rotation / mandatory vacation (25%) and Rewards for whistleblowers (15%).

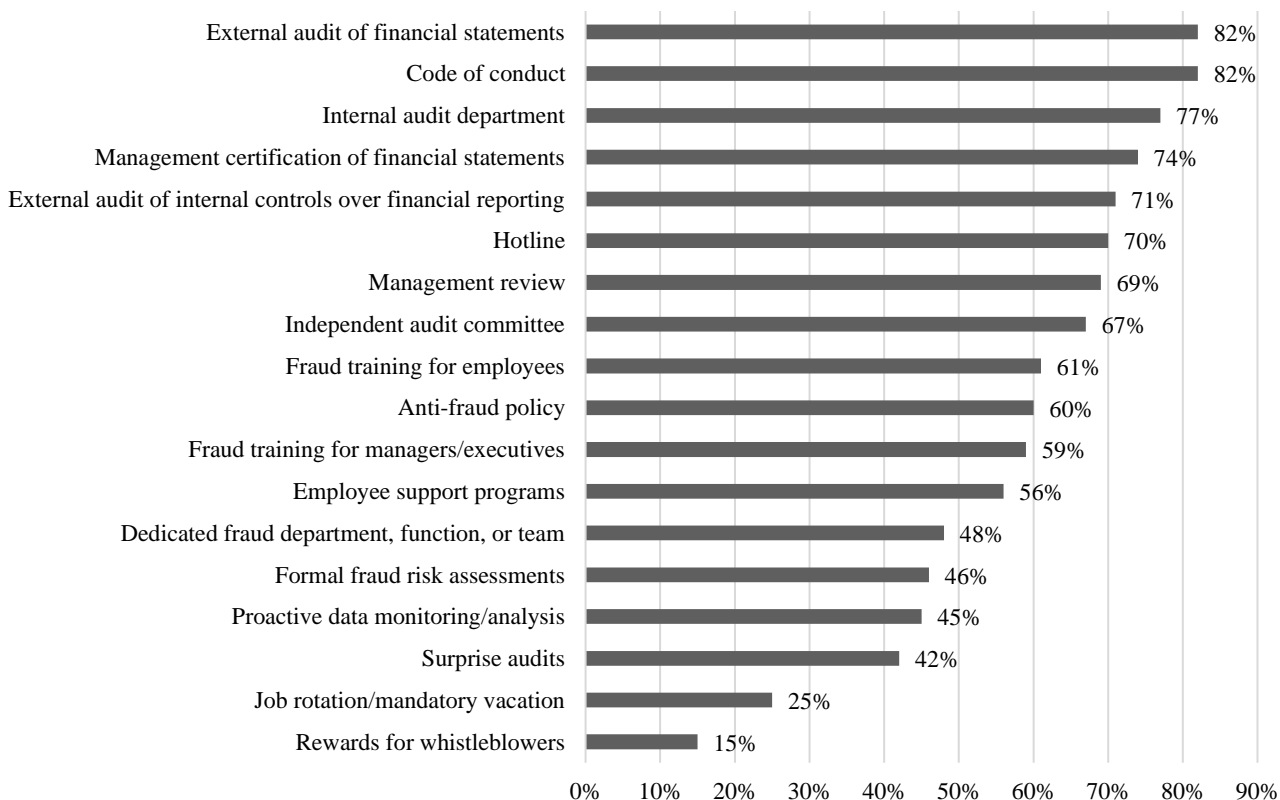
The most common anti-fraud controls by region are presented in Table 5.

Table 5

**The main tools of occupational fraud are initially detected by region**

| Control                               | Latin America and Caribbean | Eastern Europe and Western/Central Asia | Middle East and North Africa | Southern Asia | Sub-Saharan Africa | United States and Canada | Western Europe |
|---------------------------------------|-----------------------------|---|------------------------------|---------------|--------------------|--------------------------|----------------|
| Tip                                   | 58%                         | 41%                                     | 41%                          | 51%           | 48%                | 32%                      | 41%            |
| Internal audit                        | 11%                         | 23%                                     | 24%                          | 16%           | 10%                | 18%                      | 16%            |
| Management review                     | 10%                         | 9%                                      | 9%                           | 7%            | 11%                | 16%                      | 10%            |
| Automated transaction/data monitoring | 3%                          | 5%                                      | 4%                           | 1%            | 4%                 | 5%                       | 9%             |
| By accident                           | 5%                          | 6%                                      | 1%                           | 5%            | 5%                 | 7%                       | 6%             |
| Document examination                  | 5%                          | 1%                                      | 4%                           | 9%            | 6%                 | 5%                       | 6%             |
| External audit                        | 2%                          | 4%                                      | 5%                           | 3%            | 4%                 | 4%                       | 5%             |
| Account reconciliation                | 3%                          | 4%                                      | 7%                           | 5%            | 6%                 | 5%                       | 2%             |
| Surveillance/monitoring               | 1%                          | 2%                                      | -                            | 1%            | 2%                 | 5%                       | 2%             |
| Confession                            | -                           | -                                       | 1%                           | -             | 1%                 | 1%                       | 1%             |
| Notification by law enforcement       | 1%                          | 2%                                      | 2%                           | 1%            | 2%                 | 2%                       | 1%             |
| Other                                 | -                           | 1%                                      | 1^                           | 1%            | 1%                 | 1%                       | 1%             |

Source: systematized by the author on the basis of Report to the Nation [26]



**Figure 3. The most common anti-fraud controls**

Source: systematized by the author on the basis of Report to the Nation [26]

Table 6

**The most common anti-fraud controls by region**

| Control  | Latin America and Caribbean | Eastern Europe and Western/Central Asia | Middle East and North Africa | Southern Asia | Sub-Saharan Africa | United States and Canada | Western Europe |
|--|-----------------------------|---|------------------------------|---------------|--------------------|--------------------------|----------------|
| Code of conduct  | 84%                         | 83%                                     | 82%                          | 88%           | 89%                | 74%                      | 84%            |
| Internal audit department                                    | 81%                         | 81%                                     | 86%                          | 85%           | 87%                | 66%                      | 74%            |
| External audit of financial statements                       | 76%                         | 83%                                     | 89%                          | 91%           | 87%                | 72%                      | 90%            |
| Management review  | 70%                         | 71%                                     | 71%                          | 72%           | 72%                | 63%                      | 72%            |
| Management certification of financial statements             | 69%                         | 68%                                     | 79%                          | 84%           | 83%                | 65%                      | 78%            |
| Independent audit committee                                  | 69%                         | 69%                                     | 71%                          | 76%           | 74%                | 56%                      | 65%            |
| Hotline  | 67%                         | 75%                                     | 68%                          | 72%           | 76%                | 63%                      | 68%            |
| External audit of internal controls over financial reporting | 65%                         | 66%                                     | 70%                          | 85%           | 76%                | 63%                      | 77%            |
| Fraud training for managers/executives                       | 52%                         | 60%                                     | 54%                          | 66%           | 62%                | 55%                      | 58%            |
| Anti-fraud policy  | 52%                         | 52%                                     | 60%                          | 63%           | 69%                | 51%                      | 56%            |
| Fraud training for employees                                 | 52%                         | 62%                                     | 58%                          | 63%           | 67%                | 55%                      | 59%            |
| Employee support programs                                    | 50%                         | 21%                                     | 32%                          | 45%           | 58%                | 66%                      | 51%            |
| Dedicated fraud department, function, or team                | 35%                         | 55%                                     | 44%                          | 53%           | 56%                | 41%                      | 47%            |
| Formal fraud risk assessments                                | 32%                         | 37%                                     | 43%                          | 45%           | 53%                | 42%                      | 52%            |
| Proactive data monitoring/analysis                           | 30%                         | 40%                                     | 43%                          | 42%           | 47%                | 43%                      | 48%            |
| Surprise audits  | 28%                         | 46%                                     | 48%                          | 48%           | 47%                | 35%                      | 40%            |
| Job rotation/mandatory vacation                              | 21%                         | 21%                                     | 24%                          | 33%           | 30%                | 20%                      | 25%            |
| Rewards for whistleblowers                                   | 5%                          | 12%                                     | 14%                          | 24%           | 18%                | 14%                      | 7%             |

Source: systematized by the author on the basis of Report to the Nation [26]

Table 5 shows that in most countries in the region as anti-fraud controls use Code of Conduct - Sub-Saharan Africa (89%), Latin America and Caribbean (84%), Eastern Europe and Western / Central Asia (83%) , United States and Canada (74%), as well as External audit of financial statements - Southern Asia (91%), Western Europe (90%) and Middle East and North Africa (89%).

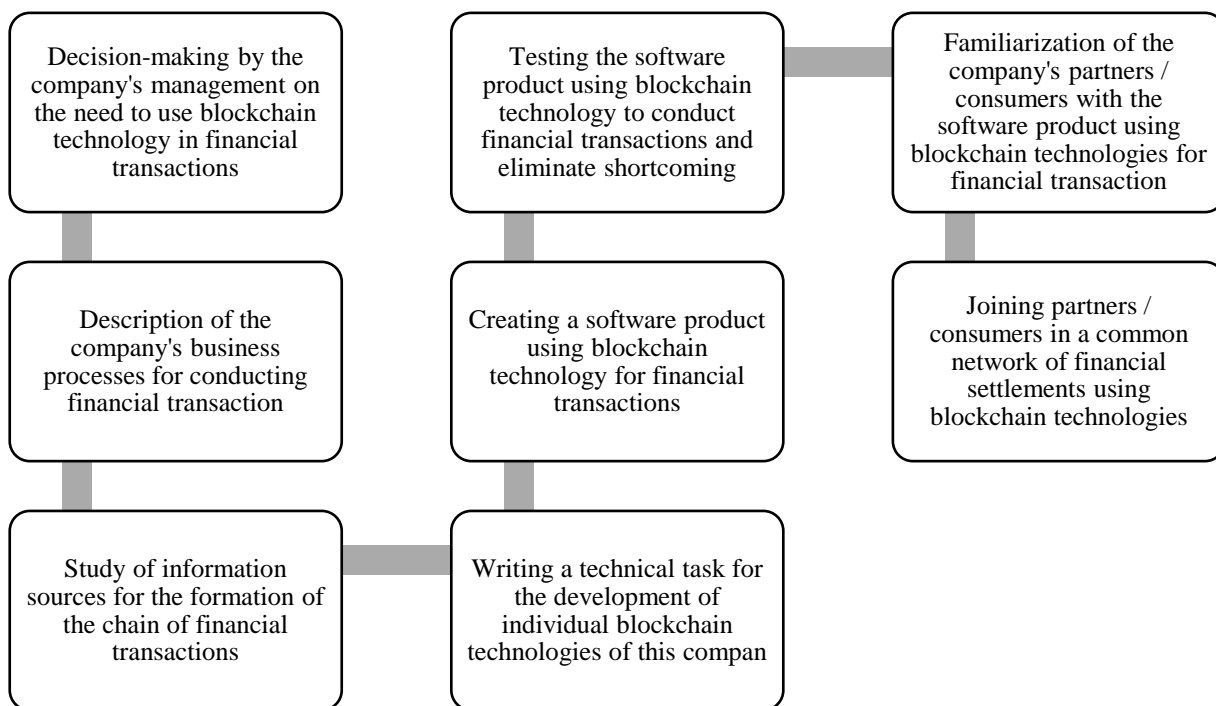
It should be noted that a large number of companies use proactive data monitoring/analysis (from 30% to 48%), an integral part of which is blockchain technology.

We believe that the creation and use of blockchain technologies in financial transactions is a necessary condition to protect companies from various types of fraud.

To solve this problem, we propose an algorithm for creating and using blockchain technologies at the enterprise (Figure 4).

To substantiate the need for the introduction of blockchain technologies at the company level, in the context of ensuring internal control over financial transactions between different countries, a SWOT analysis was conducted (Fig. 5).

In Figure 5 shows the results of a SWOT analysis of the implementation of blockchain technologies at the company level for financial transactions of companies between different countries. The most significant main advantages are: the ability to track changes in financial documents; minimization of delays in the preparation of financial documents; reduction of administrative efforts on internal control of financial transactions; improving the business reputation of companies that use blockchain technology; easier to detect fraud.



**Figure 4. The main stages of creation and use of blockchain technologies for financial transactions of the company**

*Source: developed by the author*

|  |   |
|--|---|
| <p style="text-align: center;"><b>Strengths</b></p> <p>the ability to track changes in financial documents;<br/>                 minimization of delays in the preparation of financial documents;<br/>                 reduction of administrative efforts on internal control of financial transactions;<br/>                 improving the business reputation of enterprises that use blockchain technologies;<br/>                 easier fraud detection, etc.</p> | <p style="text-align: center;"><b>Weaknesses</b></p> <p>immature mechanism and little experience in the application of blockchain technologies in Ukraine;<br/>                 the need to transform the system of interaction between subjects of financial transactions;<br/>                 the need to develop regulatory support for the use of blockchain technologies in Ukraine</p> |
| <p style="text-align: center;"><b>Possibilities</b></p> <p>compliance with general trends in the development of financial relations;<br/>                 improving the efficiency of fraud detection activities;<br/>                 transparency of information and computer confirmation of transactions performed</p>   | <p style="text-align: center;"><b>Threats</b></p> <p>lack of a universal approach in determining the criteria for cross-border exchange of financial information to be used by different stakeholders;<br/>                 blockchain technology must be adopted by all stakeholders to ensure that it works properly</p>  |

**Figure 5. SWOT-analysis of the implementation of blockchain technologies for financial transactions of companies between different countries**

*Source: developed by the author*

At the same time, among the threats are: the lack of a universal approach in determining the criteria for cross-border exchange of financial information to be used by different stakeholders; blockchain technology must be

accepted by all stakeholders for it to work properly.

So, although the blockchain is still under development, it can dramatically change the way we do business, especially in the financial transactions of companies between different

countries and can be used to ensure the economic security of enterprises.

**Conclusions.** According to the results of the study, the following conclusions can be drawn:

1. The article examines the nature and main types of fraud, based on the classification of the Association of Certified Fraud Examiners (ACFE), which proposes the division of fraud into three groups: Corruption, Financial Statement Fraud and Asset Misappropriation.

2. Based on the Report to the Nation prepared by the Association of Certified Fraud Examiners (ACFE), the average monthly loss of companies from various types of economic fraud and the period from various types of economic fraud were analyzed. It is established that the largest monthly losses of the company are from the Financial statement fraud, which lasts an average of 18 months.

3. The frequency of cases of different types of fraud depending on the industry is analyzed. It is established that the most common companies in every industry are corruption.

4. The 8 most risky departments in which various types of fraud occur have been identified. It was found that corruption is also the most common in each department. Thus, in the Operations Department, the second most common types of fraud are Billing (16%) and Noncash (16%); in the Accounting department - Check and payment tampering (29%); in the Executive / upper management department - Billing (31%); in the Sales Department - Noncash (18%); in the Customer service department - Noncash (17%); in the Administrative Support Department - Billing (23%); in the Purchasing - Billing department (27%); in the Department of Finance - - Billing (26%).

5. The most common occupational fraud schemes by region were studied. It has been established that the most common occupational fraud schemes in all countries are corruption, with Southern Asia having the highest levels.

6. The main tools of occupational fraud are initially detected by region. It is established that the type, internal audit and management review are used to identify company fraud in all regions.

7. The study of the most common anti-fraud controls showed that the most effective of these are the External audit of financial statements (82%) and Code of conduct (82%). The least effective anti-fraud controls are Job rotation / mandatory vacation (25%) and Rewards for whistleblowers (15%).

8. It is established that in most countries in the region as anti-fraud controls use Code of Conduct - Sub-Saharan Africa (89%), Latin America and Caribbean (84%), Eastern Europe and Western / Central Asia (83%), United States and Canada (74%), as well as External audit of financial statements - Southern Asia (91%), Western Europe (90%) and Middle East and North Africa (89%). It should be noted that a large number of companies use proactive data monitoring / analysis (from 30% to 48%), an integral part of which is blockchain technology.

9. The main stages of creation and use of blockchain technologies for financial transactions of the company are offered, which will allow to carry out anti-fraud controls more effectively.

**Supporting Agencies.** The article is funded by the Matej Bel University program «UMB Support Scheme for International Researchers».

**References:**

1. Cooper, D. J., Dacin, T., & Palmer, D. (2013), "Fraud in accounting, organizations and society: Extending the boundaries of research", *Accounting, Organizations and Society*, №38, pp. 440–457.
2. Taylor, J. (2007), "Company fraud in Victorian Britain: The Royal British Bank scandal of 1856", *The English Historical Review*, №122, pp. 700–724.
3. Toms, S. (2017), Fraud and financial scandals. In J. F. Wilson, S. Toms, A. de Jong, & E. Buchnea (Eds.), *The Routledge Companion to business history and New York: Routledge*. pp. 358–372. Abingdon.
4. Biegelman, Martin T. (2013), *Faces of Fraud: Cases and Lessons from a Life Fighting Fraudsters*. Hoboken, NJ: Wiley.
5. Goldmann, Peter (2010), *Fraud in the Markets: Why It Happens and How to Fight It*. Hoboken, NJ: Wiley.
6. Comer, Michael J. (2003), *Investigating Corporate Fraud*. Aldershot, UK: Gower Publishing.
7. O'Gara, J. D. (2004), *Corporate Fraud: Case Studies in Detection and Prevention*. Hoboken, NJ: Wiley.

8. Pontell, Henry N., Alexander Frid, (2000), *International Financial Fraud: Emerging Trends and Issues*. In: Delbert L. Rounds (ed.), *International Criminal Justice: Issues in a Global Perspective*. Needham Heights, MA: Allyn & Bacon, pp. 32-47.
9. Young, Michael R. (2006), *Accounting Irregularities and Financial Fraud: A Corporate Governance Guide*. 3rd edition. Chicago: CCH.
10. Harrington, Brooke, (2012), *The Sociology of Financial Fraud*. In: Karin Knorr Cetina/Alex Preda (eds.). *The Oxford Handbook of the Sociology of Finance*. Oxford: Oxford University Press, pp. 393-410.
11. Gough, Leo (2013), *The Con Men: A History of Financial Fraud and the Lessons You Can Learn*. Harlow, UK: Pearson Education.
12. Cronin, Julia K. Amanda R. Evansburg Sylvia R. Garfinkle-Huff, (2001), *Securities Fraud*. In: *American Criminal Law Review*. №38, pp. 1277-1343.
13. Wang, Ke. (2010), *Securities Fraud, 1996-2001: Incentive Pay, Governance, and Class Action Lawsuits*. El Paso: LFB Scholarly Publishing.
14. Straney, Louis L. (2011), *Securities Fraud: Detection, Prevention and Control*. Hoboken, NJ: Wiley.
15. Yu, Xiaoyun (2013), "Securities Fraud and Corporate Finance: Recent Developments", *Managerial and Decision Economics*. №34, pp. 439-450.
16. Henselmann, Klaus and Stefan Hofmann (2010), *Accounting Fraud: Case Studies and Practical Implications*. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
17. Kat, Micha and Pieter Lakeman (2010), *Boekhoudfraude: 13 schokkende fraudezaken in binnen en buitenland*. Den Dolder, Netherlands: Belfra Publishers for Success.
18. Zack, Gerard M. (2013), *Financial Statement Fraud: Strategies for Detection and Investigation*. Hoboken, NJ: Wiley.
19. Pontell, Henry N. Kitty Calavita Robert Tillman (1994), "Corporate Crime and Criminal Justice System Capacity", *Government Response to Financial Institution Fraud. Justice Quarterly*, №11, pp. 83-410.
20. Shepherd, Matthew J. Scott N. Wagner Natasha M. Williams (2001), "Financial Institutions Fraud", *American Criminal Law Review*, №38, pp. 843-890.
21. Rosoff, Stephen Henry Pontell Robert Tillman, (2014), *Profit without Honor: White-Collar Crime and the Looting of America*. Upper Saddle River, Pearson Education.
22. Subramanian, Revathi, (2014), *Bank Fraud: Using Technology to Combat Losses*. Hoboken, NJ: Wiley.
23. Naylor, R. Thomas, (2007), *The Alchemy of Fraud: Investment Scams in the Precious-metals Mining Business*. *Crime, Law and Social Change*, №47, pp. 89-120.
24. Stoneman, Trace Pride/Douglas J. Schulz, 2002: *Brokerage Fraud: What Wall Street Doesn't Want You to Know*. Chicago: Dearborn Trade Publishing.
25. Viaene, Stijn/Guido Dedene (2004), "Insurance Fraud: Issues and Challenges", *The Geneva Papers on Risk and Insurance: Issues and Practice*, №29, pp. 313-333.
26. Report to the Nations. Retrieved from : [www.acfe.com](http://www.acfe.com).
27. Mihus, I. (2020), *Corporate fraudsters: who are they?* In *International Conference on Corporation Management*. Retrieved from : <https://conf.scnchub.com/index.php/ICCM/ICCM-2020/paper/view/142>.

**Стаття надійшла до редакції 19.01.2022 р.**

УДК 339.138;338.2

DOI: 10.31732/2663-2209-2022-65-95-104

## МЕТОДИЧНИЙ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

*Петрова І.Л.<sup>1</sup>, Лойко Є.М.<sup>2</sup>*

<sup>1</sup> д.е.н., професор, завідувач кафедри маркетингу та поведінкової економіки, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: IrinaPL@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4206-5403>

<sup>2</sup> магістр, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: LoykoEM@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3266-8286>

## METHODICAL APPROACH TO DEVELOPING THE ENTERPRISE MARKETING STRATEGY

*Petrova Iryna<sup>1</sup>, Loiko Yelyzaveta<sup>2</sup>*

<sup>1</sup> Doctor of sciences (Economics), professor, head of marketing and behavioral economics, “KROK” University, Kyiv, Ukraine, e-mail: IrinaPL@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4206-5403>

<sup>2</sup> undergraduate, “KROK” University, Kyiv, Ukraine, e-mail: LoykoEM@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3266-8286>

**Анотація.** В статті розглянуто методичні засади розробки маркетингової стратегії підприємства у сфері просування продукції. Метою статті є обґрунтування методичного підходу та алгоритму розробки маркетингової стратегії підприємства. Визначено, що через швидкі зміни у суспільстві виникає необхідність розробки нових маркетингових стратегій просування товарів та послуг до споживачів. Виявлено сучасні напрями розвитку нових маркетингових стратегій: нейромаркетинг, івент-маркетинг, емоційний маркетинг, інтернет-маркетинг, контент-маркетинг. Завдяки цим стратегічним напрямкам досягається основна мета діяльності підприємства – задоволення потреб споживачів. Застосування сучасних напрямів розвитку нових маркетингових стратегій розглянуто на прикладі підприємств швейної галузі. Визначено, що діяльність промислових підприємств, зокрема швейних підприємств, в умовах карантинних обмежень із-за пандемії COVID-19 зазнала суттєвих змін. В період карантину по COVID-19 споживацький попит на одяг значно знизився, тому швейні підприємства вимушені були розробляти новий перелік індивідуальних послуг, які б вони могли надавати своїм споживачам. Перелік нових послуг потребує від швейного підприємства розробки нової маркетингової стратегії для залучення споживачів цих послуг. Сучасні маркетингові стратегії просування послуг під новий сегмент ринку будуються на основі використання інструментів Інтернет-маркетингу. Доведено, що для швейних підприємств маркетингові стратегії з використанням інструментів Інтернет-маркетингу не є звичними та широко вживаними, тому потребують теоретико-методичного обґрунтування та розробки практичних інструментів Інтернет-маркетингу. Аналіз результатів фінансово-економічної діяльності швейного підприємства за період 2018 -2021 рр. та аналіз сайту швейного підприємства дозволив зробити висновок, що навіть коректно сформований і налаштований сайт не дає 100 % гарантії реалізації продукції. Запропоновано алгоритм застосування таргетованої реклами через соціальну мережу Facebook з метою просування послуг швейного підприємства до споживача. Визначено позитивний ефект впровадження таргетованої реклами у маркетинговій діяльності обраного підприємства.

**Ключові слова:** підприємство, маркетингова стратегія, конкурентоспроможність, таргетована реклама, алгоритм, ефективність.

Формули: 0; рис.: 0; табл.: 3; бібл.: 24

**Annotation.** The article considers the methodological approach to the development of marketing strategy of the enterprise in the sphere of promotion policy. The purpose of the article is to substantiate the methodological approach and algorithm for developing the marketing strategy of the enterprise. It is determined that due to the rapid change in society there is a need to develop new marketing strategies to promote goods and services to consumers. Information on the development of new marketing strategies is summarized: neuromarketing, event marketing, emotional marketing, internet marketing, content marketing. Due to these strategic directions, the main goal of the enterprise is to meet the needs of consumers. The application of modern directions of development of new marketing strategies is considered on the example of enterprises of the garment industry. It is determined that the work of industrial enterprises, in particular garment enterprises, in the conditions of quarantine restrictions due to the pandemic COVID-19 has undergone significant changes. During the quarantine period of COVID-19, consumer demand for clothing decreased significantly, so garment companies were forced to develop a new list of individual services that they could provide to their customers.

*The list of new services requires the garment company to develop a new marketing strategy to attract consumers of these services. Modern marketing strategies to promote services to a new market segment are based on the use of Internet marketing tools. It is proved that for garment companies marketing strategies using Internet marketing tools are not common and widely used, so they need theoretical and methodological justification and development of practical tools for Internet marketing. Analysis of the results of financial and economic activities of the garment company for the period 2018-2021 and analysis of the site of the garment company allowed us to conclude that even a properly formed and configured site does not give a 100% guarantee of product sales. An algorithm for the application of targeted advertising through the social network Facebook in order to promote the services of the garment company to the consumer is proposed. Economic efficiency of the introduction of targeted advertising in the marketing activity of company was proved in the article.*

**Key words:** *enterprise, market economy, marketing strategy, competitiveness, targeted advertising, algorithm, efficiency*

*Formulas: 0; fig.: 0; tabl.: 3; bibl.: 24*

**Постановка проблеми.** В умовах всеохоплюючих ринкових відносин маркетингова діяльність є пріоритетною для підприємства, що функціонує в будь-якій сфері економіки, створюючи необхідні товари та послуги для споживачів. Розуміння клієнтоорієнтованості як базового принципу побудови ефективних бізнес-процесів підштовхує підприємства до пошуку успішних маркетингових практик та інструментів. Крім того, на цей пошук впливають постійні та інтенсивні зміни зовнішнього середовища. Так, бурхливий розвиток діджиталізації призвів до появи проривних технологій у сфері Інтернет-маркетингу, маркетингової аналітики, інтерактивної маркетингової взаємодії з споживачем.

Розвиток цих новітніх напрямів обумовив значні зміни у функціонуванні як окремих ринків, так і всієї ринкової системи в цілому. Отримавши нові потужні маркетингові інструменти, підприємства почали переходити від тактичного до стратегічного рівня господарювання. Фокус уваги переміщується на маркетингову стратегію, ефективність якої визначає успішність виробничої та збутової діяльності підприємства. Разом з тим, підприємства відчують нестачу у теоретичному обґрунтуванні та методичному забезпеченні процесу розробки та реалізації маркетингової стратегії. Це підкреслює актуальність обраної теми статті.

Зазначимо також, що маркетингова стратегія відіграє суттєву роль у оптимізації взаємозв'язків підприємства із зовнішнім середовищем, реалізуючи сучасне управлінське мислення,

орієнтоване на встановлення стійких ринкових відносин між основними контрагентами. Істотні корективи у взаємодію підприємства і ринкового середовища внесла пандемія COVID -19. Виклики для підприємств у вигляді карантинних обмежень потребують від маркетологів зміни підходів, удосконалення вже розроблених маркетингових стратегій, розширення інструментів реалізації маркетингових стратегій та їх адаптації до нових умов ринкової діяльності підприємств.

Розробка адаптованої маркетингової стратегії із сучасними інструментами для її реалізації є важливим чинником конкурентоспроможності підприємства. Для її розробки необхідно обґрунтувати методичний підхід з використанням сучасних маркетингових інструментів та встановленням алгоритму формування маркетингової стратегії.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанню розробки маркетингових стратегій, адаптованих до діяльності конкретних підприємств у різних видах економічної діяльності, присвячена певна кількість наукових праць. Це є підтвердженням того, що тематика розробки маркетингових стратегій є актуальною. Необхідність формування та розвитку маркетингової стратегії підприємства в умовах ринкових відносин національної економіки розглянуто у науковій праці Шевченко Т.М., Шевченко О.А. [1].

Визначенню маркетингових стратегій управління підприємством, їх специфічним ознакам та класифікації присвячена стаття Шульги Л.В., Терещенко І.О., Шарлай О.В.



[2]. Автори Каут О.В., Аніщенко Л.О., Ясинський І.П. у своїй науковій праці розглянули особливості розробки і прийняття стратегічних маркетингових рішень [3].

Сутність поняття «маркетингова стратегія» та особливості її формування в сучасних умовах господарювання розглянуто в статті В.В. Ковальчук [4]. Порядок формування та стратегічні ризики маркетингової стратегії підприємства на ринку промислових товарів України досліджено Левченко К.А. [5].

Маркетингові аспекти стратегічного управління підприємством висвітлені в науковій статті Терещенко І.О., Кібальник В.О. [6].

Враховуючи те, що результати зазначених досліджень в більшій мірі стосуються сутності поняття «маркетингова стратегія» та процесу прийняття рішень, доцільно приділити увагу більш вузькій області дослідження, а саме методичному підходу до розробки маркетингової стратегії підприємства.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є обґрунтування методичного підходу та алгоритму розробки маркетингової стратегії підприємства.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Процес суспільних перетворень відбувається настільки стрімко, що маркетингові концепції, стратегії, підходи та інструменти, які були успішними ще кілька років тому назад, стають неефективними або непридатними для просування товарів чи послуг у сучасній економіці. На часі є вироблення нових стратегічних підходів у маркетинговій діяльності, які б відрізнялися високою адаптивністю та ефективністю. З'являються нові акценти у самому понятті маркетингової стратегії. Аналіз наявних позицій дозволяє виокремити такі з них:

- стратегія маркетингу як програма або план дій (наприклад, «маркетингова стратегія – програма маркетингової діяльності фірми на цільових ринках, яка визначає принципові рішення для

досягнення маркетингових цілей» [7, с. 62]; «маркетингова стратегія – це вектор (напрямок) дій фірми щодо створення її цільових ринкових позицій. Під ринковою позицією ми розуміємо ринкові аспекти діяльності фірми, тобто її діяльність по відношенню до споживачів та/або конкурентів» [8, с. 13]);

- стратегія маркетингу як засіб досягнення маркетингових цілей («маркетингова стратегія – це засіб, за допомогою якого має досягатися маркетингова мета» [9, с. 62]);

- стратегія маркетингу як засіб впливу фірм на споживачів («стратегія маркетингу – основний метод компанії впливати на покупців та спонукати їх до купівлі» [10, с. 797];

- стратегія маркетингу як довго- та середньострокові рішення щодо елементів комплексу маркетингу («маркетингова стратегія задає певну систему пріоритетів для прийняття управлінських рішень в сфері маркетингу і поєднує заздалегідь заплановані дії та швидку адаптацію до зміни умов зовнішнього середовища» [11, с. 237]; «зміст стратегії маркетингу показує, яким чином... сподівані ключові характеристики товарної пропозиції фірми (товар/послуга, ціна, просування і розподіл) мають привести до досягнення цілей маркетингу компанії» [12, с. 118]).

Коментуючи наведені визначення, зауважимо, що стратегія не тотожна стратегічному плану, який є засобом її реалізації; стратегії маркетингу передбачають вплив не лише на споживачів, а й на конкурентів та інших зацікавлених сторін, і, зрештою, прийняття стратегічних рішень щодо елементів комплексу маркетингу, безперечно, є частиною процесу розробки та реалізації стратегії маркетингу, проте не вичерпує зміст стратегії.

Найбільш прийнятним видається підхід М. Єрмошенко, С. Єрохіна: «Стратегія маркетингу визначає довгострокові маркетингові перспективи підприємства; ринки, котрі планується охопити маркетинговою діяльністю і весь набір товарів, які доцільно на цих ринках

пропонувати».[13, с. 541]. Необхідними компонентами визначення сутності маркетингової стратегії, з нашої точки зору, є спрямованість на задоволення потреб споживачів та використання тих інструментів, які ведуть до реалізації конкурентних переваг підприємства на ринку.

Узагальнюючи результати наукових досліджень вітчизняних і закордонних маркетологів та досвід маркетологів–практиків, виділимо стратегічні напрями маркетингової діяльності сучасного підприємства з відповідними їм маркетинговими інструментами та сферою їх використання (табл. 1).

Таблиця 1

**Нові стратегічні напрями маркетингової діяльності українських підприємств**

| Стратегічний напрям маркетингової діяльності | Маркетингові інструменти  | Сфера використання  |
|--|---|---|
| Нейромаркетинг                               | Використання технології виміру активності мозку людини; візуалізації; сканування; технології відстеження реакції людини та рекламу, продукти, послуги.  | Рекламні дослідження; брендинг; шопінг.   |
| Івент-маркетинг                              | Фокусування уваги потенційних покупців або клієнтів на просуванні продуктів або послуг через різні івент-заходи.  | Фестивалі, симпозиуми, концерти, корпоративні заходи, презентації, конференції, виставки, прес-конференції тощо |
| Емоційний маркетинг                          | Демонстрація поведінки щастя як протиставлення економічному спаду та стагнації. Тема добробуту, здорового способу життя як формування відчуття стабільності та щастя. Тема формування позитивних людських емоцій застосовується при рекламі або просуванню великого переліку товарів та послуг. | Створення міцного емоційного зв'язку з клієнтами за рахунок застосування різних інструментів.                   |
| Інтернет-маркетинг                           | Пошукова оптимізація (просування - SEO); контекстна реклама (SEA, PPC-реклама); інтерактивна реклама; просування таргетированої реклами через соціальні мережі та інтернет канали; вірусний інтернет-маркетинг.   | Інструменти залучення та утримання клієнтів або покупців в соціальних мережах та Інтернеті                      |
| Контент-маркетинг                            | Статті, сайти, фото, відео, блоги, смс-розсилка, електронні книги, друкована продукція, гейміфікація; контент-продукти; презентації; коучинг-програми; бази знань, інтернет-форуми; довідкові ресурси тощо.   | Формування міцного зв'язку з реальними та потенційними клієнтами та покупцями.                                  |

*Джерело: складено авторами за результатами опрацювання інформації з наукових джерел [14-22]*

Підприємства активно шукають нові стимули маркетингової політики, які б призвели до успіху у продажі своєї продукції та послуг. Традиційні маркетингові стратегії сьогодні не завжди можуть гарантувати успіх у продажу та просуванні товарів і послуг. Зміни у поведінці споживачів, сучасні умови карантинних обмежень внаслідок пандемії на COVID-19 потребують нових інноваційних маркетингових технологій. Маркетингові стратегії базуються на інноваціях в маркетингу. Стратегічні

напрями емоційного маркетингу та нейромаркетингу, які стабільно набирають позиції у світі, стають все актуальнішими. Швидко поширюються інструменти та стратегії інтернет-маркетингу, проте живе спілкування з клієнтами та покупцями все ще тримає пріоритетні позиції у маркетингу. В реальних умовах діяльності підприємства застосовується мікс маркетингових стратегій, в залежності від ситуації, а також завдань, які потрібно вирішити. Завдання сучасної маркетингової стратегії – бути у більш тісному зв'язку із

реальними та потенційними клієнтами та покупцями, бути більш привабливими для споживачів, відкритими та зрозумілими.

Розробка маркетингової стратегії має специфіку залежно від сфери діяльності підприємства. Проаналізуємо цю специфіку на прикладі швейних підприємств.

Функціонування промислових підприємств, зокрема, швейних, в умовах карантинних обмежень із-за пандемії COVID-19 зазнало суттєвих впливів. Швейні підприємства отримали можливість ввести у виробництво нові види продукції, які є необхідними в період карантину, а саме, одноразовий медичний одяг та захисні медичні маски, що користувались значним попитом у споживачів.

Разом з введенням у виробництво нових видів продукції, швейним підприємствам потрібно було переорієнтуватися і визначитися із необхідністю виготовлення традиційних для них моделей одягу, на які споживацький попит значно знизився в період карантину. У нових умовах господарювання швейні підприємства вимушені були розробляти новий перелік індивідуальних послуг, які б вони могли надавати своїм споживачам.

Оновлення продукції потребує від швейного підприємства запровадження нової маркетингової стратегії для залучення споживачів. Сучасні маркетингові стратегії просування послуг під новий сегмент ринку будуються на основі використання інструментів Інтернет-маркетингу. Для швейних підприємств маркетингові стратегії з використанням інструментів Інтернет-маркетингу не є звичними та широко вживаними, тому потребують теоретико-методичного обґрунтування та розробки практичних інструментів Інтернет-маркетингу.

З метою побудови алгоритму розробки маркетингової стратегії обрано промислове підприємство, основна діяльність якого – пошиття моделей одягу. Оновлення продукції та в подальшому розробка брендів вимагає застосування емоційної

компоненти маркетингу. Основний асортимент продукції цього підприємства – верхній одяг для жінок. Відтак, необхідно врахувати їхні потреби у якісному, привабливому, модному одязі, який би підкреслював індивідуальність. Зважаючи на швидку діджиталізацію сучасного життя населення України, для просування продукції до споживачів доцільно застосування сучасних маркетингових інструментів Інтернет-маркетингу. Інструменти Інтернет-маркетингу передбачають спілкування зі споживачами через Інтернет (сайт підприємства) та веб-контакти (соціальні мережі).

Для підприємств, які виробляють моделі одягу, доцільними є проведення реклами своїх виробів у вигляді івент-подій: показів нових колекцій сезонних моделей одягу, акцентування уваги споживачів на інноваційних розробках. Проте, зважаючи на існуючі карантинні обмеження у зв'язку із пандемією COVID-19, проведення таких подій варто проводити в он-лайн форматі. Для сповіщення про подію можна використовувати соціальні мережі, смс-розсилку або розсилку повідомлень через Viber, Telegram, WhatsApp. Одяг виконує багато функцій для людини, зокрема, створює задоволення людини від нової, зручної, яскравої моделі одягу. Так як основними споживачами моделей одягу є жінки, а вони емоційно більш мобільні, то у просуванні продукції до споживачів доцільно застосовувати елементи емоційного маркетингу, демонстрацію щастя та задоволення від новинок у моді.

Науковцями доведено, що періоди економічних спадів та стагнації завжди змінюються періодами процвітання та економічного зростання. Так і в моді, періоди уповільнення впровадження нових розробок в моделях одягу внаслідок впливу різних негативних чинників, завжди змінюються періодами інноваційного підйому та підвищеного попиту на нові моделі. Тому орієнтація на інструменти емоційного маркетингу для виробників моделей одягу є необхідною. Інструменти контент-маркетингу доцільно використовувати у рекламі моделей одягу,

особливо в таргетованій рекламі, в спілкуванні із споживачами через соціальні мережі, в блогах, супроводжувальних текстах до івент-заходів. Інструменти нейромаркетингу в умовах українських реалій застосовувати важче, оскільки потрібно спеціальне обладнання.

Проте удосконалити візуалізацію інформації на сайті підприємства доцільно, так як візуальна інформація завжди сприймається людиною краще. В сучасних умовах господарювання швейним підприємствам рекомендуємо використовувати широкий спектр маркетингових інструментів, реагуючи на зовнішню ситуацію і поведінку споживачів.

Для проведення наукового дослідження було обрано швейне підприємство міста Києва. Зауважимо, що загалом сучасний стан швейних підприємств України можна оцінити як незадовільний. Значна конкуренція з боку азійських виробників одягу, зокрема Китаю, відсутність виробництва обладнання для підприємств швейної промисловості в Україні, обмежене виробництво тканин українськими виробниками робить процес виробництва моделей одягу витратним та

економічно не вигідним. Проте потрібно враховувати той факт, що вітчизняні швейні підприємства мають значний досвід виробництва якісної швейної продукції, кваліфіковані кадри та дизайнерські розробки моделей одягу, які відповідають сучасним напрямкам моди, смакам наших споживачів та пристосовані до кліматичних умов України. Тому швейну промисловість України потрібно всебічно підтримувати.

Аналіз результатів фінансово-економічної діяльності обраного швейного підприємства за останні три роки показав невеликий обсяг прибутків у 2019, 2018 рр., а у 2020 р. результатом фінансової діяльності був значний збиток. У 2021 р. результат фінансової діяльності незначно покращився, збиток зменшився. Аналіз фінансових результатів за чотири останніх роки показав значне зниження обсягів виручки від реалізації. Продукція швейного підприємства не користувалась попитом у споживачів протягом 2020 -2021 рр.

Формування маркетингової стратегії ми рекомендуємо починати із дослідження сайту швейного підприємства із виділенням сильних та слабких сторін самого сайту (табл.2).

Таблиця 2

**Переваги та недоліки сайту швейного підприємства**

| Сильні сторони сайту  | Слабкі сторони сайту  |
|---|---|
| 1. Сайт грамотно налаштований. При заданому пошуку в Інтернеті назви підприємства сайт цього підприємства є першим у видачі Google на запитання.  | 1. Основним недоліком є відсутність пропозиції широкого вибору моделей одягу. Моделі одягу є однотипними, обмеженими за кольоровою гамою та застарілими за фасонами. Представлені на сайті моделі не викликають зацікавленості у споживачів більш молодого віку.  |
| 2. Сайт зручний для користувача, зрозумілий, є віконце чату, контакти, легко зв'язатися через сайт із виробником моделей одягу в режимі онлайн.   | 2. Зображення моделі одягу на сайті (фото) представлено тільки у одному розмірі, що не дає можливості споживачам з іншими розмірами одягу уявити, як вони будуть виглядати в цій моделі одягу. Бажано представляти моделі одягу хоча би за найменшим та найбільшим розмірами за представленою розмірною лінійкою. |
| 3. На сайті налаштований костюм-сервіс, споживачеві надається варіанти вибору щодо оплати товару та його доставки.  | 3. Сайт сформований як сайт інтернет-магазину готового одягу і не має інформації щодо послуг, які надає підприємство своїм споживачам.  |
| 4. На сайті є легкий перехід до соціальних мереж.   | 4. Сайт не має англійської версії, що значно обмежує коло споживачів продукції підприємства тільки споживачами всередині країни.  |
| 5. Сайт зручний для користувача при обранні моделей одягу для покупки: є інформація про наявність тих чи інших моделей одягу, розмірна лінійка для визначення розмірів для споживача, зручний та зрозумілий алгоритм оформлення замовлення. | 5. Сайт не має інформації щодо відзивів споживачів задоволеністю або незадоволеністю продукцією підприємства (якістю обслуговування: комфортності моделей одягу, зручності оплати та доставки, відповідності заявленим на сайті розмірам моделей одягу дійсності тощо).   |

*Джерело: складено авторами*

Аналіз результатів фінансово-економічної діяльності швейного підприємства за період 2018 -2021 рр. та аналіз сайту швейного підприємства дозволили зробити висновок, що навіть коректно сформований і налаштований сайт не дає 100 % гарантії реалізації продукції.

З метою просування послуг швейного підприємства до споживача нами обрано маркетингову стратегію застосування таргетованої реклами через соціальні мережі. Обираючи конкретні інструменти для формування таргетованої реклами потрібно пам'ятати, що інструменти просування рекламної кампанії через різні соціальні мережі будуть відрізнятися. Досвід інших країн по застосуванню інструментів просування рекламної кампанії послуг через інтернет та соціальні мережі не може бути механічно використаний для українських споживачів через відмінності у поведінці споживачів та різниці контентів у соціальних мережах.

Тому при формуванні маркетингової стратегії просування послуг до споживачів доцільно використовувати сучасні інструменти налаштування таргетованої реклами через соціальні мережі. Для того, щоб інтегрувати маркетингову стратегію у соціальні мережі, доцільно розробити послідовний алгоритм в декілька етапів [23, 24].

На першому етапі потрібно провести аналіз контингенту споживачів продукції підприємства та обрати ті соціальні мережі, у яких доцільно розміщувати рекламу. Обране для дослідження швейне підприємство виробляє переважно верхній жіночий одяг, тому цільовою аудиторією є жінки різного віку. У період карантинних обмежень із-за пандемії COVID-19 моделі одягу, які виробляє швейне підприємство, розкуповуються споживачами повільно. Керівництво підприємства прийняло рішення, що можна надавати додаткові послуги споживачам щодо індивідуального пошиття окремих моделей верхнього одягу за замовленням клієнта та індивідуального пошиття інших моделей одягу за розмірами клієнта на замовлення.

Безумовно, що ціна на модель одягу, пошиту за індивідуальним замовленням, буде вищою за ціну на модель одягу, пошитою обмеженою партією. Послуга пошиття моделі одягу за індивідуальним замовленням споживача має значні переваги перед пошиттям моделей одягу за стандартними розмірами. Враховуючи значний попит населення на верхній одяг, швейне підприємство запропонувало своїм споживачам нову послугу: пошиття обраної стандартної моделі одягу за розмірами споживача, яку можна замовити на сайті швейного підприємства.

Таким чином, споживачу не потрібно буде витратити кошти на переробку моделі одягу під свої розміри. Швейне підприємство прагне просунути нову послугу на новий сегмент ринку - пошиття стандартної моделі одягу за індивідуальними розмірами клієнта через інтернет-замовлення. Так як цільовою аудиторією нової послуги є переважно жінки різного віку, то для просування реклами нової послуги потрібно обирати соціальну мережу, якою користуються переважно жінки.

Для залучення нових потенційних клієнтів для швейного підприємства було обрано Інструмент Інтернет-маркетингу - SMM. Запропонована наступна пропозиція щодо застосування інструментів Інтернет-маркетингу, як сучасного засобу діяльності підприємства: налаштувати та використовувати протягом 30 днів таргетовану рекламу у Facebook. Розроблено наступний алгоритм налаштування та запуск таргетованої реклами у Facebook.

Крок 1. Вибір цілей рекламної компанії. Так як заплановано використання таргетованої реклами у Facebook для збільшення аудиторії (потенційних клієнтів), то доцільно обрати інструмент «Трафік».

Крок 2. Формування бюджету рекламної кампанії. За практичним досвідом рекомендовано обрати бюджет у розмірі не менше суми, яка є еквівалентом 30 дол. США.

Крок 3. Назва компанії та місце, куди буде йти трафік (куди потрібно направити цільову аудиторію). Назву компанії бачить тільки маркетингове підприємство, яке налаштовує рекламний продукт. Цільову аудиторію направляємо на сайт швейного підприємства, де люди можуть приєднатися до розробленого ком'юніті.

Крок 4. Для оптимізації витрат на рекламну кампанію встановлюються рамки для бюджету.

Крок 5. Налаштування аудиторії. У нашому випадку аудиторією є вся територія України окрім частини Донецької та Луганської областей. На цьому кроці

обирається вік та стать споживачів та відбувається налаштування детального таргетингу (демографічні особливості, інтереси та поведінка). Доцільно залучити більшу аудиторію для отримання кращого результату рекламної кампанії.

Крок 6. Оформлення реклами для показу. На цьому кроці обирається платформа та оформлюється кінцевий вигляд реклами.

За проведеними розрахунками, доведено ефективність розміщення таргетованої реклами у соціальній мережі Facebook протягом 30 днів (табл. 3)

Таблиця 3

**Результати розрахунків ефективності впровадження таргетованої реклами для нової послуги швейного підприємства**

| Назва показника   | Значення показника |
|---|--------------------|
| 1. Витрати швейного підприємства на таргетовану рекламу на місяць, грн  | 28000              |
| 2. Розрахункова кількість відвідувачів сайта підприємства в день, осіб  | 165                |
| 3. Розрахункова кількість продуктивних контактів  | 33                 |
| 4. Розрахункові витрати підприємства на одного відвідувача сайту протягом одного місяця, вважаючи що в місяці 30 днів, грн. | 5,66               |
| 5. Розрахункові витрати підприємства на один продуктивний контакт, грн.   | 28,28              |
| 6. Розрахунковий показник економічного ефекту від впровадження таргетованої реклами, грн.                                   | 97400              |
| 7. Розрахунковий показник економічної ефективності впровадження таргетованої реклами, грн. доходу/грн. витрат               | 4,48               |

*Джерело: складено авторами*

Запропонований алгоритм налаштування та запуску таргетованої реклами нової послуги швейного підприємства у соціальній мережі Facebook дозволяє забезпечити максимальне інформування зацікавленої аудиторії покупців, що сприятиме зростанню обсягів виручки від реалізації послуг.

Проект реалізації рекламної кампанія розрахований на демонстрацію реклами протягом 30 днів з визначеним бюджетом у 28 000 грн. рекламна кампанія розрахована на чоловіків та жінок віком від 18 років до 65+ та реалізується через мережу соціальну мережу Facebook. Як показує практичний досвід підприємства, такий результат від реалізації рекламної кампанії є найбільш ефективним для виробничого підприємства.

**Висновки.** Суспільство розвивається настільки стрімко, що традиційні маркетингові підходи, концепції та

стратегії швидко стають неефективними у просуванні товарів чи послуг. В епоху діджиталізації маркетологи надають перевагу розробці маркетингової стратегії просування продукції та послуг через Інтернет та соціальні мережі. Використовуються такі сучасні стратегічні напрями маркетингової діяльності підприємства, як нейромаркетинг, емоційний маркетинг, івент-маркетинг, інтернет-маркетинг, контент-маркетинг, які містять новітні технології спілкування та взаємодії із споживачем. Саме такими способами досягається задоволення потреб споживачів, їх прогресивний розвиток.

Застосування новітніх стратегічних напрямів маркетингової діяльності підприємства доцільно і в тих видах економічної діяльності, які наразі є недостатньо успішними, проте мають високий потенціал розвитку і є значущими для українського суспільства. Зокрема, у

статті цей аспект проаналізовано на прикладі швейного підприємства, для якого запропонована маркетингова стратегія просування продукції шляхом розміщення таргетованої реклами.

Провівши аналіз кількості користувачів соціальних мереж і враховуючи, що основними споживачами послуги швейного підприємства є жінки, запропоновано для розміщення таргетованої реклами використовувати соціальну мережу Facebook. Розроблений алгоритм розміщення таргетованої реклами у соціальній мережі Facebook передбачає шість етапів для виконання. Проведені розрахунки економічного ефекту від розміщення таргетованої реклами у соціальній мережі Facebook довели економічну доцільність запровадження адаптації Інтернет-стратегії просування продукції під новий сегмент ринку.

#### Література:

1. Шевченко Т. М., Шевченко О. А. Маркетингова стратегія підприємства: формування та розвиток в умовах ринкових відносин національної економіки. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8414>.
2. Шульга Л. В., Терещенко І. О., Шарлай О. В. Сучасні маркетингові стратегії управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2020. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8192>.
3. Каут О. В., Аніщенко Л. О., Ясинський І. П. Особливості розробки і прийняття стратегічних маркетингових рішень. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8447>.
4. Ковальчук В. В. Суть поняття, особливості формування в сучасних умовах господарювання. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки та практики*. 2018. № 9. С. 156–165.
5. Левченко К. А. Маркетингова стратегія підприємства на ринку промислових товарів України: порядок формування та стратегічні ризики. *Економіка та держава*. 2018. № 3. С. 113–117.
6. Терещенко І. О., Кібальник В. О. Маркетингові аспекти стратегічного управління підприємством. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 20. С. 56–60.
7. Гаркавенко С. С. Маркетинг: підручник. Київ : Лібра, 2007. 720 с.
8. Куденко Н. В. Маркетингові стратегії фірми : монографія. Київ : КНЕУ, 2002. 245 с.
9. Руделіус В., Азарян О. М., Виноградов О. А. та ін: Маркетинг: підручник / ред.-упор. О. І. Сидоренко, П. С. Редько. Київ : Навчально-методичний центр „Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні”, 2005. 422 с.
10. Ассэль Г. Маркетинг: принципы и стратегия: Учебник для вузов. Москва : ИНФРА-М, 1999. 804 с.
11. Лабурцева О. І. Ризики формування маркетингових стратегій. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. № 2. С. 237–243.
12. О'Шонесси Дж. Конкурентный маркетинг: стратегический подход / Дж. О'Шонесси; пер. сангл. под ред. Д. О. Ямпольской. СПб.: Питер, 2001. 864 с.
13. Маркетинг : підруч. / за заг. ред. д. е. н., проф. М. М. Єрмошенка, д. е. н., проф. С. А. Єрохіна. Київ : Національна академія управління, 2011. 632 с.
14. Гуменна О. В., Гончарова К. О. Нейромаркетинг як інноваційний інструмент у маркетингу. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2018. № 3(1), С. 38–44.
15. Coleman K. “Why These 4 Fortunate Companies are Using Neuromarketing”, retrieved from <https://edgylabs.com/four-companies-using-neuromarketing>. 2016.
16. Harris J., Ciorciari J., & Gountas J. (2018). “Consumer neuroscience for marketing researchers”, *Consumer Behav*, 2018. Pp. 1–14. DOI: <https://doi.org/10.1002/cb.1710>.
17. Кітченко О. М., Приходько Є. Г. Використання інструментів маркетингових комунікацій з ціллю просування брендів у соціальних мережах. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8448>
18. Loiko V., Loiko Ye. Features of marketing strategy of internet promotion of services. International conference on Economics, Accounting and Finance. 5.11.2021. Tallinn. Estonia. URL: <https://conf.scnchub.com/index.php/ICEAF/ICEAF-2021/author/submission/292>
19. Тертичний О. О. Особливості маркетингу в мережі Інтернет. *Економіка та суспільство*. 2017. № 12. С. 382–385.
20. Красовська О. Ю. Інтернет-маркетинг як сучасний інструмент комунікацій підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. № 1(63). С. 67–71.
21. Банкин А. Пятьдесят три инструмента контент-маркетинга. Контентмаркетинг для роста продаж. URL: <https://wmhelp.net/lib/b/book/735117749/44>.
22. Пічик К. Івент-маркетинг як сучасний інструмент впливу на споживача. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2016. Т. 1, вип. 1. С. 145–148.
23. Лойко В. В., Лойко Є. М. Застосування інструментів інтернет-маркетингу як сучасного засобу рекламної діяльності підприємства. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2020. № 1(5). С. 45–55.

24. Loiko V., Maliar S., Loiko Ye. Adaptation of the strategy of internet promotion of advertising services for management of an apartment building. *Economics, Finance and Management. Review*, 2021. vol.1, pp. 67-74.

#### References:

1. Shevchenko, T. M. Shevchenko, O. A. (2020), "Marketing strategy of the enterprise: formation and development in the conditions of market relations of the national economy", *Efektivna ekonomika*, № 12, retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8414>.
2. Shulga, L. V. Tereshchenko, I. O. Sharlay, O. V. (2020), "Modern marketing strategies for enterprise management", *Efektivna ekonomika*, № 9, retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8192>.
3. Kaut, O. V. Anishchenko, L. O. Yasinsky, I. P. (2020), "Feature of development and acceptance of strategic marketing decisions", *Efektivna ekonomika*, № 12, retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8447>.
4. Kovalchuk, V. V. (2018), "The essence of the concept, features of formation in modern economic conditions", *Ekonomika. Finansy. Menedzhment: aktual'ni pytannia nauky ta praktyky*, № 9, pp. 156 - 165.
5. Levchenko, K. A. (2018), "Marketing strategy of the enterprise in the market of industrial goods of Ukraine: the order of formation and strategic risks", *Ekonomika ta derzhava*, № 3, pp. 113–117.
6. Tereshchenko, I. O. Kibalnik, V. O. (2019), "Marketing aspects of strategic enterprise management", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, № 20, pp. 56 - 60.
7. Garkavenko, S. S. (2007), *Marketynh: pidruchnyk* [Marketing: a textbook], Libra, Kyiv, Ukraine.
8. Kudenko, N. V. (2002), *Marketynhovi stratehii firmy* [Marketing strategies of the firm], KNEU, Kyiv, Ukraine.
9. Rudelius, V. Azaryan O. M. Vinogradov, O. A. etc. (2005), *Marketynh* [Marketing], Kyiv, Ukraine.
10. Asssel, G. (1999), *Marketynh: pryntsyipy y stratehiya* [Marketing: principles and strategy], INFRA-M, Moscow, Russia.
11. Laburtseva, O. I. (2018), "Risks of formation of marketing strategies", *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*, № 2, pp. 237–243.
12. O'Shaughnessy, J. (2001), *Konkurentnyiy marketing: strategicheskyy podhod* [Competitive Marketing: A Strategic Approach], Piter, Russia.
13. *Marketynh* [Marketing], Natsionalna akademiia upravlinnia, Kyiv, Ukraine.
14. Humenna, O. V. Goncharova, K. O. (2018), "Neuromarketing as an innovative tool in marketing", *Naukovi zapysky NaUKMA. Ekonomichninauky*, № 3 (1), pp.38–44.
15. Coleman, K. (2016), "Why These 4 Fortunate Companies are Using Neuromarketing", retrieved from: <https://edgylabs.com/four-companies-using-neuromarketing>.
16. Harris, J. Ciorciari, J. & Gountas, J. (2018), "Consumer neuroscience for marketing researchers", *Consumer Behav*, 1–14. DOI: <https://doi.org/10.1002/cb.1710>.
17. Kitchenko, O. M. and Prikhodko, E. G. (2020), "Using marketing communication tools to promote brands on social networks.", *Efektivna ekonomika*, № 12, retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8448>.
18. Loiko V. and Loiko Ye. (2021), "Features of marketing strategy of internet promotion of services. International conference on Economics", *Accounting and Finance*. Retrieved from: <https://conf.scnchub.com/index.php/ICEAF/ICEAF-2021/author/submission/292>.
19. Tertychny, O. O. (2017), "Feature of Internet marketing", *Ekonomika ta suspil'stvo*, № 12, pp. 382-385.
20. Krasovskaya, O. Yu. (2018), "Internet marketing as a modern communication tool of the enterprise", *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, № 1 (63), pp. 67-71.
21. Bankin, A. Fifty-three content marketing tools. Content Marketing for Sales Growth. Retrieved from: <https://wmhelp.net/lib/b/book/735117749/44>.
22. Pichik, K. (2016), "Event marketing as a modern tool for influencing the consumer", *Naukovi zapysky NaUKMA. Ekonomichni nauky*, T. 1, vol. 1, pp. 145-148.
23. Loiko, V. V. and Loiko, E. M. (2020), "The use of Internet marketing tools as a modern means of advertising the company". *European scientific journal of Economic and Financial innovation*, № 1 (5), pp.45-55.
24. Loiko V. Maliar, S. and Loiko, Ye. (2021), "Adaptation of the strategy of internet promotion of advertising services for management of an apartment building", *Economics, Finance and Management. Review*, vol.1, pp. 67-74.

**Стаття надійшла до редакції 01.02.2022 р.**



УДК 330.52

DOI: 10.31732/2663-2209-2022-65-105-110

## СТАНДАРТИЗАЦІЯ ЯК ФАКТОР ФОРМУВАННЯ НАУКОВО-МЕТОДИЧНОГО БАЗИСУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ

**Правдивець О.М.<sup>1</sup>, Дячков Д.В.<sup>2</sup>, Ситнік Є.І.<sup>3</sup>**

<sup>1</sup> к. військ.н., доцент кафедри фінансово-економічної безпеки Науково-навчального інституту, ВНЗ «Університет економіки та права “КРОК”», м. Київ, Україна, e-mail: pravd72@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5242-9683>

<sup>2</sup> д.е.н., доцент, професор кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної, Полтавського державного аграрного університету, м. Полтава, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2637-0099>

<sup>3</sup> державний експерт, експертної групи технічного захисту інформації та технічних засобів охорони Директорату політики цифрової трансформації та інформаційної безпеки у сфері оборони Міністерства оборони України, м. Київ, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7785-4325>

## STANDARDIZATION AS A FACTOR IN THE FORMATION OF SCIENTIFIC AND METHODOLOGICAL BASIS FOR ECONOMIC SECURITY OF ENTERPRISES

**Pravdyvets Oleksandr<sup>1</sup>, Diachkov Dmyro<sup>2</sup>, Sutnik Yevhen<sup>3</sup>**

<sup>1</sup> PhD (Military), Associate Professor of financial and economic security department of the Research and Training Institute of Business Management, “KROK” University, Kyiv, Ukraine, e-mail: pravd72@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5242-9683>

<sup>2</sup> Doctor of sciences (Economics), associate professor, Professor of management department named after I.A. Markina, Poltava State Agrarian University, Poltava, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2637-0099>

<sup>3</sup> State Expert, Expert Group on Technical Protection of Information and Technical Means of Protection of the Directorate for Digital Transformation and Information Security Policy in the Field of Defense of the Ministry of Defense of Ukraine, Kyiv, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7785-4325>

**Анотація.** У статті розглянуті проблеми стандартизації в сфері економічної безпеки. Метою статті є розробка науково-методичного підходу до розроблення єдиного національного стандарту з економічної безпеки підприємств адаптованого до міжнародних стандартів з безпеки. За результатами дослідження проведено систематизацію та складено перелік міжнародних стандартів безпеки, які можливо застосовувати у сфері економічної безпеки та визначена їх відповідність функціональним компонентам системи економічної безпеки підприємства. Запропоновано науково-методичний підхід з розробки загального (національного) стандарту з економічної безпеки підприємства з урахуванням європейських стандартів безпеки. Проведене дослідження надало можливість запропонувати часткове вирішення проблеми стандартизації економічної безпеки підприємств та визначити подальші напрями дослідження загальної проблеми, якими можуть бути питання пов'язані з удосконаленням науково-методичного апарату необхідного для розробки стандартів економічної безпеки підприємств, а саме: удосконалення понятійно-категоріально апарату; розробка методів за якими необхідних для розробки стандартів для кожного функціонального компоненту системи економічної безпеки підприємства; розробка (удосконалення) методики оцінювання ризиків управління системою економічної безпеки; розробка (удосконалення) нормативно-правових документів з питань економічної безпеки.

**Ключові слова:** Європейські стандарти безпеки, економічна безпека, система економічної безпеки, підприємство, стандартизація.

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

**Annotation.** The article considers the problems of standardization in the field of economic security. The aim of the article is to develop a scientific and methodological approach to the development of a single national standard for economic security of enterprises adapted to international security standards. According to the results of the study, the systematization and a list of international security standards that can be applied in the field of economic security and their compliance with the functional components of the economic security system of the enterprise. The scientific and methodical approach on development of the general (national) standard on economic safety of the enterprise taking into account the European safety standards is offered. The study provided an opportunity to propose a partial solution to the problem of standardization of economic security of enterprises and identify further areas of research on the general problem, which may be issues related to improving the scientific and methodological apparatus needed to develop

*standards of economic security of enterprises; development of methods that are necessary for the development of standards for each functional component of the economic security of the enterprise; development (improvement) of methods for assessing the risks of managing the economic security system; development (improvement) of legal documents on economic security.*

**Key words:** *European security standards, economic security, economic security system, enterprise, standardization.*  
*Formulas: 0; fig.: 1; tabl.: 1; bibl.: 8*

**Постановка проблеми.** Стандартизація у сфері безпеки є важливим питанням сучасного світу, що підтверджується резолюцією Генеральної Асамблеї Організації Об'єднаних Націй [1], в якій затверджені глобальні цілі сталого розвитку до 2030 року.

Україна, підтримуючи резолюцією Генеральної Асамблеї Організації Об'єднаних Націй [1], визначила Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року з урахуванням специфіки розвитку України, та результати їх адаптації, які затверджені [2]. При цьому Україна буде свою державність за демократичними принципами, на засадах євроінтеграційних процесів, що закріплено в Конституції України [3].

У процесі реалізації державної політики в сфері Євроатлантичної інтеграції відбуваються певні перетворення в законодавчому полі, спрямовані на уніфікацію та наближення до стандартів розвинених країн, в тому числі і в галузі безпеки [4], які в свою чергу забезпечують виконання глобальних цілей сталого розвитку [1].

Міжнародні та національні організації зі стандартизації впроваджують настанови й вимоги у сфері безпеки шляхом видання відповідних документів з метою не лише уніфікації діяльності, а й надання рекомендацій щодо діянь для забезпечення й підтримання безпеки в конкретних сферах діяльності людини [4]. При цьому єдиний стандарт в сфері забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності (далі – підприємств) на міжнародному рівні відсутній, а розроблені стандарти безпеки лише частково врегульовують питання їх економічної безпеки.

Аналогічна ситуація, прослідковується і у національному законодавстві, зокрема у відсутності базового Закону України, який

визначає правові засади створення і функціонування економічної безпеки, а також єдиного стандарту, що регламентує створення та функціонування (діяльність) системи економічної безпеки (далі – СЕБ) підприємства. При цьому, відсутність державного регулювання у сфері економічної безпеки, а також незавершеність процесу імплементації Європейських стандартів безпеки в Україні створює негативний вплив на інвестиційну привабливість вітчизняних підприємств та національну економіку України в цілому.

Отже, розв'язання проблем стандартизації в сфері економічної безпеки підприємств є актуальним науковим завданням.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми стандартизації у сфері безпеки є постійним предметом дослідження науковців. Останнім часом наукові дослідження активізувалися за напрямом безпеки і стандартів в інформаційній сфері: А. Гуз, О. Горяна, В. Ситниченко та інші.

У сфері економіки стандарти безпеки досліджувалися І. Іпполітовою, Ю. Якубенко, Д. Тихомировим проте не всі аспекти цього питання були досліджені, зокрема напрям ролі міжнародних стандартів у сфері економічної безпеки.

Не вирішеною частиною загальної проблеми стандартизації економічної безпеки підприємств є питання щодо формування науково-методичного підходу до розробки єдиного національного стандарту з економічної безпеки підприємства з урахуванням європейських стандартів безпеки.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є розробка науково-методичного підходу до розроблення єдиного національного стандарту з економічної безпеки підприємств адаптованого до міжнародних стандартів з безпеки.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Виходячи з положень [5], стандарти – нормативний документ, заснований на консенсусі, прийнятий визнаним органом, що встановлює для загального і неодноразового використання правила, настанови або характеристики щодо діяльності чи її результатів, та спрямований на досягнення оптимального ступеня впорядкованості в певній сфері.

Вони можуть містити вимоги до термінології, позначення, упаковки, маркування та / або етикетці, які застосовуються до певної продукції, процесу чи послуги. В ієрархії нормативних документів, що регулюють вимоги до якості продукції, способам і процесам її виробництва, стандарти займають менш високе місце, ніж технічні регламенти. Якщо технічні регламенти, будучи законами або актами Кабміну, є обов'язковими до застосування у всіх випадках, то дотримуватися стандартів необхідно хоч і в багатьох, але не у всіх випадках. Згідно з частиною 2 статті 15 Господарського кодексу України [6] застосування стандартів та їх обов'язкових положень є обов'язковим для:

- суб'єктів господарювання, якщо на стандарти є посилання в технічних регламентах;
- учасників договору з розробки, виготовлення чи постачання продукції, якщо в ньому є посилання на певні стандарти;
- виробника чи постачальника, якщо він склав декларацію про відповідність продукції певним стандартам чи вказав позначення цих стандартів у їх маркуванні.

Міжнародний стандарт [4] – стандарт прийнятий міжнародним органом стандартизації. Міжнародні стандарти – це стратегічні інструменти управління, які дозволяють компаніям, вирішувати найважливіші проблемні питання сучасного бізнесу, забезпечують підвищення ефективності виробництва та допомагають компаніям отримати доступ до нових ринків шляхом переконання

споживачів про те, що їх продукція є якісною і безпечною. Крім того міжнародні стандарти надають компаніям технологічні, економічні та соціальні переваги та сприяють гармонізувати технічні характеристики товарів і послуг, усунути бар'єри у міжнародній торгівлі.

Міжнародна організація ISO (від грецької ISOS – Міжнародна організація зі стандартизації). Учасниками ISO сьогодні є більш ніж 150 країн світу. За час своєї діяльності ISO видала більше ніж двісті тисяч стандартів, що розповсюджують свій вплив на всі сфери діяльності людини, розпочинаючи від якості харчової продукції й закінчуючи вимогами до складних механічних.

На сьогоднішній день існують 8 стандартів безпеки ISO, всі з них в цілому, або частково можливо застосувати в окремих функціональних компонентах СЕБ підприємства. Перелік міжнародних стандартів безпеки ISO у сфері економічної безпеки та їх відповідність основним функціям СЕБ підприємства наведена у табл.1.

Аналіз цих стандартів показав, що не всі з них розроблені на підставі конкретних методів, відповідно до яких визначається зміст, вимоги, порядок побудови та функціонування елементів системи економічної безпеки підприємств. Такий підхід до розробки стандарту вимагає додаткових роз'яснень, методичних рекомендацій та алгоритмізації щодо його імплементації в роботу підприємств, що створює передумови до монополізації та закладає корупційні ризики.

Яскравим прикладом такого підходу є міжнародний стандарт: ISO/IEC 27001 [7], обсяг якого складає 21 аркуш. При цьому, IT – Grundschrift – Kopenhagen, розроблено Довідник з базового захисту IT – інструмент для забезпечення інформаційної безпеки [8] обсягом понад 800 аркушів, який схвалено Федеральним управлінням безпеки в інформаційних технологіях ФРН.

**Перелік міжнародних стандартів економічної безпеки ISO у сфері економічної безпеки та їх відповідність функціям СЕБ підприємства**

| №<br>З/П | Стандарт безпеки ISO                        |               | Сфера застосування                                     | Функція СЕБ   |
|----------|---|---------------|--|---|
|          | назва                                       | номер         |  |   |
| 1        | Управління інформаційною безпекою           | ISO/IEC 27001 | Безпека інформаційних та інших активів                 | Захист комерційної таємниці та конфіденційності інформації, комп'ютерна безпека, внутрішня безпека, безпека будинків і споруд, фізична безпека, технічна безпека, безпека зв'язку |
| 2        | Системи управління охороною праці           | ISO 45001     | Технологічні процеси на виробництві                    | Фізична безпека співробітників, зниження ризиків під час виробничих процесів  |
| 3        | Управління ризиками                         | ISO 31000     | Визначення можливостей та загроз                       | Описує всі елементи системи безпеки підприємства  |
| 4        | Стійкі події                                | ISO 20121     | Методи керування подіями                               | Безпека рекламних, культурних, масових заходів, ділових зустрічей та переговорів, екологічна безпека  |
| 5        | Протипожежний захист.                       | ISO 8421      | Обладнання для пожежогасіння та протипожежного захисту | Протипожежна безпека  |
| 6        | Системи екологічного менеджменту.           | ISO 14001     | Підвищення екологічної безпеки.                        | Екологічна безпека, радіаційно-хімічна безпека  |
| 7        | Формат дати і часу                          | ISO 8601      | Представлення дат і часу в глобальних операціях        | Інформаційно-аналітична робота, безпека комп'ютерних систем, безпека систем зв'язку, внутрішня безпека  |
| 8        | Системи управління боротьбою з хабарництвом | ISO 37001     | Виявлення, боротьба та запобігання хабарництву         | Конкурентна розвідка, безпека господарсько-договірної діяльності, безпека репутації   |

Отже, науково-методичний підхід до розробки стандартів полягає в удосконаленні науково-методичного апарату, зокрема у визначенні понятійно-категоріального апарату, розробці стандартів для кожного елементу СЕБ, який має ґрунтуватися на конкретних методах, включати вичерпний перелік вимог (норм), які виключають подвійне тлумачення та

конкретну алгоритмізацію (послідовність) їх виконання. При цьому методи оцінювання ризиків повинні надавати методичний апарат оцінювання ризиків за кожний елемент СЕБ відповідно до стандартів, визначати їх вагові коефіцієнти (пріоритети) відповідно до галузі (сфери) підприємства, а також інтегральне значення цих ризиків в цілому рис.1.



**Рис. 1. Структурно-логічна схема удосконалення науково-методичного апарату управління економічною безпекою**

**Висновки.** Проведене дослідження надало можливість запропонувати часткове вирішення проблеми стандартизації економічної безпеки підприємств та визначити подальші напрями дослідження загальної проблеми, якими можуть бути питання пов'язані з удосконаленням науково-методичного апарату необхідного для розробки стандартів економічної безпеки підприємств, а саме: удосконаленні понятійно-категоріально апарату; розробці методів необхідних для розробки стандартів для кожного функціонального компоненту СЕБ; розробці (удосконаленні)

методики оцінювання ризиків управління СЕБ; розробці (удосконаленні) нормативно-правових документів з питань економічної безпеки.

**Література:**

1. Резолюція Генеральної Асамблеї Організації Об'єднаних Націй від 25 вересня 2015 року № 70/1 “Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року”. URL : [https://www.undp.org/content/dam/ukraine/docs/SDGr eports/Agenda2030\\_UA.pd](https://www.undp.org/content/dam/ukraine/docs/SDGr eports/Agenda2030_UA.pd).
2. Указ Президента України №722/2019 “Про цілі сталого розвитку України на період до 2030 року”. URL : <http://https://www.president.gov.ua/documents/7222019-29825>.

3. Конституція України. URL : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>.

4. Тихомиров Д. О. Міжнародні стандарти у сфері безпеки. *Право і суспільство*. 2020. № 2/2020. С. 125–130. URL : [http://pravoisuspilstvo.org.ua/archive/2020/2\\_2020/part\\_1/22.pdf](http://pravoisuspilstvo.org.ua/archive/2020/2_2020/part_1/22.pdf).

5. Про стандартизацію : Закон України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1315-18#Text>.

6. Господарський Кодекс України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>.

7. Національний стандарт України. Інформаційні технології. Методи захисту системи управління інформаційною безпекою. Вимоги. (ISO/IEC 27001 : 2013; Cor : 2014, IDT) ДСТУ ISO/IEC 27001 : 2015. К: 2016. ДП “УкрНДНЦ” С. 21. URL : [https://www.assistem.kiev.ua/doc/dstu\\_ISO-IEC\\_27001\\_2015.pdf](https://www.assistem.kiev.ua/doc/dstu_ISO-IEC_27001_2015.pdf).

8. IT – Grundschatz – Kopenhagen. Bonn: 2022, Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik. С. 900. URL : [https:// http://www.reguvis.de](https://http://www.reguvis.de).

#### **References:**

1. United Nations General Assembly Resolution of 25 September 2015 № 70/1 “Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development”, retrieved from : [https://www.undp.org/content/dam/ukraine/docs/SDReports/Agenda2030\\_UA.pdf](https://www.undp.org/content/dam/ukraine/docs/SDReports/Agenda2030_UA.pdf).

2. Cabinet of Ministers of Ukraine (2019), “On the goals of sustainable development of Ukraine for the

period up to 2030”, retrieved from : [http:// https://www.president.gov.ua/documents/7222019-29825](http://https://www.president.gov.ua/documents/7222019-29825).

3. The Constitution of Ukraine (2022), retrieved from : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>.

4. Tykhomyrov, D. O. (2020), “International security standards”, *Pravo i suspilstvo*, № 2/2020, pp. 125–130, retrived from : [http://pravoisuspilstvo.org.ua/archive/2020/2\\_2020/part\\_1/22.pdf](http://pravoisuspilstvo.org.ua/archive/2020/2_2020/part_1/22.pdf).

5. The Verkhovna Rada of Ukraine (2022), The Law of Ukraine “On standardization”, retrieved from : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1315-18#Text>.

6. Economic Code of Ukraine (2022), retrieved from : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>.

7. National standard of Ukraine. Information Technology. Methods of information security management system protection. Requirements (2016), (ISO / IEC 27001: 2013; Sor: 2014, IDT) DSTU ISO / IEC 27001: 2015. SE “UkrNDNC”, Kyiv, p. 21.

8. IT – Grundschatz – Kopenhagen (2022), Bonn. Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik, p. 900, retrieved from : [https:// http://www.reguvis.de](https://http://www.reguvis.de).

**Стаття надійшла до редакції 12.01.2022 р.**

УДК 331

DOI: 10.31732/2663-2209-2022-65-111-117

## ІННОВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ДЕРЖАНИХ УСТАНОВ

*Рагуліна О.О.*

аспірант кафедри управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ,  
Україна, e-mail: elenaragulina@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3765-9568>

## INNOVATIVE MECHANISMS FOR THE FORMATION AND DEVELOPMENT OF HUMAN CAPITAL OF GOVERNMENT INSTITUTIONS

*Ragulina Olena*

graduate student of management technologies department, "KROK" University, Kyiv, Ukraine,  
e-mail: elenaragulina@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3765-9568>

**Анотація.** Обґрунтовано важливість формування та розвитку людського капіталу держаних установ. Сучасна система управління кадрами в умовах інноваційно-орієнтованого розвитку є можливістю розробки нової, більш гнучкої стратегії розвитку кадрового потенціалу організації. Основна мета управління трудовим потенціалом організації у сучасних умовах – пошук оптимального поєднання ефективних варіантів відбору, розвитку, навчання, оцінювання персоналу, підвищення кваліфікації та трудової мотивації, для розвитку здібностей працівників та стимулювання їх до виконання робіт вищого рівня. Визначено, що інноваційні механізми формування та розвитку людського капіталу – це сукупність системних елементів управлінського впливу, за допомогою яких може здійснюватися або здійснюється інноваційний розвиток професійних кадрів. У статті проаналізовані інноваційні механізми формування та розвитку людського капіталу держаних установ. Обґрунтовано, що механізмами відбору кадрів державних підприємств можуть бути: аутсорсинг персоналу, баскет-метод. До інноваційних методів навчання та підвищення кваліфікації кадрів державних підприємств можна віднести: екшн-тренінг, сторітеллінг, CASE-STUDY, Secondment (командування). Механізмами оцінювання людського потенціалу державних підприємств можуть бути: Performance Management, Метод «360 градусів», Ассесмент-центр, Key Performance Indicators. Механізмами адаптації людського потенціалу державних підприємств можуть бути: Shadowing ("стеження"), Buddying. Проведений аналіз дає підстави зазначити, що до можливих інноваційних механізмів формування та розвитку людського потенціалу державних підприємств можуть бути: 1. впровадження у компаніях кращих міжнародних практик кадрового менеджменту, спрямованих як на поступове поліпшення виробничих процесів, і створення проривних технологій; 2. створення внутрішніх корпоративних освітніх програм передачі співробітникам досвіду, отриманого компанією, та для створення середовища, що дозволяє розкритися творчому потенціалу співробітників; 3. спільна з компаніями зміна системи державної професійної освіти відповідно до основних проблем ринку.

**Ключові слова:** людський капітал, державні підприємства, інновації, механізми відбору, навчання кадрів, оцінювання персоналу, розвиток кадрів.

Формули: 0; рис.: 0; табл.: 0; бібл.: 13

**Annotation.** The author substantiates the importance of formation and development of human capital of state institutions. The modern system of personnel management in the conditions of innovation-oriented development is an opportunity to develop a new, more flexible strategy for the development of human resources of the organization. The main purpose of managing the labor potential of the organization in modern conditions is to find the optimal combination of effective options for selection, development, training, staff evaluation, training and motivation, to develop the abilities of employees and encourage them to perform higher level work. The author defines that innovative mechanisms of formation and development of human capital are a set of systemic elements of managerial influence, through which innovative development of professional staff can be carried out or is carried out. The article analyzes the innovative mechanisms of formation and development of human capital of state institutions. The author substantiates that the mechanisms of personnel selection of state enterprises can be: outsourcing of personnel, basketball method. Innovative methods of training and retraining of state-owned enterprises include: action-training, storytelling, CASE-STUDY, Secondment (command). Mechanisms for assessing the human potential of state-owned enterprises can be: Performance Management, 360 Degree Method, Assessment Center, Key Performance Indicators. Mechanisms for adapting the human potential of state-owned enterprises can be: Shadowing, Buddying. The author notes that the possible innovative

*mechanisms for the formation and development of human potential of state enterprises may be: 1. introduction of the best international practices of personnel management in companies, aimed at the gradual improvement of production processes and the creation of breakthrough technologies; 2. creation of internal corporate educational programs to transfer to employees the experience gained by the company, and to create an environment that allows to reveal the creative potential of employees; 3. joint change with the companies of the system of state vocational education in accordance with the main problems of the market.*

**Key words:** human capital, state enterprises, innovations, selection mechanisms, personnel training, personnel evaluation, personnel development.

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

**Постановка проблеми.** Сучасна система управління кадрами в умовах інноваційно-орієнтованого розвитку є можливістю розробки нової, більш гнучкої стратегії розвитку кадрового потенціалу організації. Основна мета управління трудовим потенціалом організації у сучасних умовах – пошук оптимального поєднання ефективних варіантів відбору, розвитку, навчання, оцінювання персоналу, підвищення кваліфікації та трудової мотивації, для розвитку здібностей працівників та стимулювання їх до виконання робіт вищого рівня.

Людський капітал державних підприємств – є основою розвитку та впровадження інновацій даних підприємств. Оскільки людський капітал державних підприємств - вирішальний фактор ефективності та конкурентоспроможності підприємств, важливо розкрити не тільки стандартні методи та технології управління, такі як, підбір та оцінка персоналу, консалтинг, трансфер, аудит, інжиніринг, але й сформувати модель управління на основі інноваційних методів формування та розвитку персоналу з виділенням ключових характеристик та відображення взаємозв'язків.

У зв'язку з цим пропонується проаналізувати наукові підходи до інноваційних механізмів формування та розвитку людського капіталу державних установ.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання дослідження розвитку, навчання, підвищення кваліфікації, оцінювання, мотивації, адаптації людського капіталу організацій (підприємств) розглядалися в роботах закордонних вчених-економістів: М. Армстронга, У. Петті, А. Сміта,

Д. Рікардо та ін. Серед сучасних українських вчених, які аналізували проблеми розвитку та формування людського капіталу організацій (підприємств) слід зазначити наступних: В. Андреев, О. Васильєва, О. Грішнова, І. Грищенко, А. Дегтяр, С. Курганський, Д. Мельничук, Р. Науменко, А. Пакуліна, О. Пархоменко-Куцевіл, Ю. Сак, І. Сурай, Ю. Сурмін, А. Чухно та ін.

Разом з тим відсутні системні дослідження інноваційних механізмів формування та розвитку людського капіталу державних установ.

**Формулювання цілей статті.** Мета дослідження – проаналізувати інноваційні механізми формування та розвитку людського капіталу державних установ.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** На нашу думку, інноваційні механізми формування та розвитку людського капіталу – це сукупність системних елементів управлінського впливу, за допомогою яких може здійснюватися або здійснюється інноваційний розвиток професійних кадрів.

Тому інновації є ключовим компонентом діяльності даного механізму.

У такому контексті інновації необхідно розглядати як процес формування та перетворення нових знань, ідей та винаходів у соціально значиму продукцію, що має важливо-нові техніко-економічні показники. По суті, інновація є суспільним, технічним і одночасно економічним процесом, в результаті якого створюються чи практично використовуються нові знання, ідеї, інформаційні потоки, винаходи. Останнє і має призводити до створення «найкращих за своїми властивостями виробів, технологій, і якщо інновація спрямовано економічну вигоду,



прибуток, її поява над ринком може принести додатковий дохід» [1].

Першим важливим механізмом формування людського капіталу держаних установ є селекція кадрів.

Загалом можна відзначити шість основних напрямів сучасних підходів до відбору персоналу:

1. Процедури пошуку та відбору кадрів повинні розглядатися у комплексі із загальною системою управління організації та з її кадровою політикою. Розробка програми з забезпечення організації новими працівниками має враховувати цілі організації, сформовану практику управління та готівкові ресурси.

2. Пошук та відбір працівників потребує комплексного підходу.

3. Необхідна чітка регламентація процесу підбору та відбору (забезпеченість документами, інструкціями, положеннями тощо). Цей захід є найважливішою умовою ефективної організації роботи.

4. Основні етапи процесу підбору та використовувані методи залежать від того, з яких джерел – зовнішніх чи внутрішніх – організація передбачає залучити кандидатів для заповнення вакантних посад. Це питання має вирішуватись ще на стадії планування процесу підбору, після того, як встановлена кількісна та якісна потреба у персоналі, а чи не миттєво, залежно від забаганки начальника.

5. Вибір методів (тестування, співбесіда тощо), виходячи з яких організація проводитиме відбір кадрів, має визначатися критеріями, що диктуються вимогами посади та місії організації. Критерії повинні бути перевірені на надійність, повноту, необхідність та достатність.

6. Вибір технологій, що використовуються під час відбору, спрямовані на те, щоб застосовувалася сукупність методів з максимальним ступенем точності.

До інноваційних методів можна віднести комп'ютерні тести з перевірки знань та навичок, застосування ситуативних завдань, рольових методів вирішення виробничої проблеми.

Важливим інноваційним механізмом найму кадрів є аутсорсинг. Аутсорсинг персоналу є можливість найму працівників на тривалий період без офіційного оформлення їх штат підприємства. При цьому витрати, пов'язані з працевлаштуванням, управлінням персоналом та інше забезпечення бере на себе компанія аутсорсер. Замовник тільки оплачує послуги аутсорсингу персоналу та приймає виконану цим персоналом роботу [2].

Таким чином, аутсорсинг персоналу – це пошук найоптимальнішого рішення проблем управління окремими виробничими функціями компанії, з метою підвищення ефективності бізнес-процесів в організації. Таким чином, підприємство має можливість зосередитися на вирішенні найважливіших завдань у сфері управління ключовими бізнес-процесами підприємства. Успішне застосування аутсорсингу дозволяє вирішувати безліч завдань і проблем на підприємстві, а насамперед зменшувати виробничі та збутові витрати. Проте, з розвитком аутсорсингу власники багатьох підприємств втрачуть мотивацію до управління власним персоналом.

Наступний метод відбору кадрів є баскет-метод. Баскет-метод (розбір ділових паперів, кошик) - це спосіб прийняття рішення керівником, що базується на вивченні кореспонденції [3]. Даний метод дозволяє оцінити не лише логіку аналізу запропонованих кандидату проблем, але так само і здатність відокремлювати суттєву інформацію від несуттєвої, якість рішень кандидата, визначати ступінь пріоритетності проблем тощо.

Крім того, цей метод може бути використаний у процесі навчання кадрів.

Цей метод навчання дозволяє розвинути у кадрів такі компетенції, зокрема:

- прийняття рішень;
- комунікації та навички міжособистісного спілкування;
- аналіз інформації;
- знання корпоративних процедур;
- прогнозування результатів своєї діяльності [4]

Наступна важливий механізм формування людського капіталу державних установ є навчання та підвищення кваліфікації кадрів.

Серед інноваційних методів навчання персоналу державних підприємств можна виокремити:

Екшн-тренінг. Організація та проведення Екшн-тренінгу спрямовані на згуртування колективу і є ефективним інструментом формування корпоративної культури та виявлення лідерських якостей співробітників компанії. Цей тренінг проводиться в ігровій формі. Процес будується таким чином, що для виконання завдання потрібні згуртовані дії команди, підтримка співробітників, взаємодопомога.

Сторітеллінг (мотиваційна розповідь). На даний час цей метод зарекомендував себе як ефективний засіб вибудовування зовнішніх та внутрішніх комунікацій, донесення до аудиторії інформації шляхом розповідання зворушливої, смішної, часом повчальної історії з реальними чи вигаданими персонажами. Інформація при цьому міцно засвоюється, оскільки несе у собі смислове навантаження [5].

CASE-STUDY. Метод CASE-STUDY розвиває такі навички:

1. Аналітичні навички. Уміння відрізнити дані від інформації, класифікувати, виділяти суттєву та несуттєву інформацію, аналізувати, представляти та виокремлювати її, знаходити пропуски інформації та вміння відновлювати їх. Думати ясно та логічно. Особливо це важливо, коли інформація низької якості.

2. Практичні навички. Рішення кейсу сприяє формуванню на практиці навичок використання теорії, методів та принципів.

3. Творчі навички. Однією логікою, як правило, Кейс-ситуацію не вирішити. Дуже важливі творчі навички під час вирішення кейс-ситуацій.

4. Комунікативні навички. Уміння вести дискусію, переконувати інших учасників. Використати наочний матеріал та інші медіа – засоби, кооперуватися в групі, захищати власну точку зору, переконувати

опонентів, що складатимуть короткий, переконливий звіт.

5. Соціальні навички. Під час обговорення кейсу виробляються певні соціальні навички: оцінка поведінки людей, уміння слухати, підтримувати у дискусії чи аргументувати протилежну думку, контролювати себе тощо.

6. Самоаналіз. Незгода в дискусії сприяє усвідомленню та аналізу думки інших та своєї власної.

Secondment (командування) – метод навчання, який активно використовується у англійських компаніях. Є різновидом ротації персоналу, за якої співробітника «відряджають» на інше місце роботи (в інший департамент, відділ або підрозділ) на певний час, а потім він повертається до своїх колишніх обов'язків.

Тимчасове переміщення працівників може бути як короткостроковим (від 100 годин), і більш тривалим (до року).

Переваги застосування методу Secondment:

- особистісний розвиток працівників;
- зміцнення командної роботи;
- покращення навичок міжособистісного спілкування [6].

Механізмами оцінювання людського потенціалу державних підприємств можуть бути: Performance Management, Метод «360 градусів», Ассесмент-центр, Key Performance Indicators.

Performance Management (управління результативністю) є розширену версію методу оцінки персоналу. Крім результатів діяльності працівника, Performance Management оцінює його особистісні якості та компетенції, які дозволяють виявити області та напрями розвитку потенціалу співробітника та провести планування його кар'єрного розвитку. У процесі оцінки беруть участь усі співробітники підприємства. Суть цього методу полягає у контактах менеджера з підлеглим. Увага акцентується на зворотному зв'язку, який менеджер отримує від підлеглого [7, с. 41].

Основна мета методу «360 градусів» – оцінювання компетенцій співробітника взаємодіючи з ним людьми [8]. Цей метод може використовуватися для окремих

завдань управління персоналом або як доповнення до основної системи оцінювання кадрів. При оцінці співробітника методом «360 градусів» враховується думка про нього чотирьох груп людей, що оточують його в компанії: керівництва, колег, підлеглих, клієнтів або партнерів. Група з 7-12 осіб проводить оцінку таких компетенцій співробітника: робота в команді; лідерство; управління людьми; комунікабельність; самоменеджмент; ініціативність; бачення; організаторські здібності; професіоналізм; вміння приймати управлінські рішення; здатність до адаптації.

Отримані результати методом «360 градусів» наочно ілюструють сильні сторони працівника та галузі його перспективного розвитку [9, с. 45].

Метод оцінки Assessment Center призначається для оцінки компетенцій конкретного співробітника у процесі реалізації конкретного кадрового завдання. Оцінка за допомогою цього методу може включати сукупність кейсів та інтерв'ю, розроблених спеціально для оцінюваного переліку компетенцій [10, с. 48].

Key Performance Indicators (ключові показники ефективності) – це показники ефективності діяльності компанії, окремих підрозділів та конкретних співробітників, які дозволяють оцінити рівень досягнення стратегічних цілей та вирішення тактичних завдань [11, с. 38].

Механізмами адаптації людського потенціалу державних підприємств можуть бути: Shadowing (“стеження”), Buddying.

Shadowing дослівно перекладається як «стеження за роботою» [12]. Цей метод передбачає, що співробітник, який спеціалізується на якійсь конкретній галузі виконання робіт має можливість працювати разом зі співробітниками інших спеціальностей та отримати досвід про специфіку виконання завдань, про роль даної професії на певній ділянці, а також отримати уявлення про цю конкретну область спеціалізації.

Спостереження за роботою дає співробітникам компанії унікальну можливість дізнатися, як працюють інші

підрозділи та ділянки, а також зрозуміти їх ролі в системі управління. Це формує глибші знання та розуміння функцій, професій та особливостей виконуваних робіт.

Buddying (партнерство, приятельські відносини) – метод оцінювання, суть якого – за новачком закріплюється «buddy», партнер. Його завдання – надавати постійний зворотний зв'язок про дії та рішення того працівника, за ким він закріплений.

Метод buddying заснований на наданні інформації або об'єктивного та чесного зворотного зв'язку під час виконання завдань, пов'язаних із освоєнням нових навичок та з виконанням поточних професійних обов'язків.

Від наставництва або коучингу buddying відрізняє те, що його учасники абсолютно рівноправні. У такій формі роботи немає «старшого» та «молодшого», наставника та підопічного. Зворотній зв'язок можна надавати після нарад, планерок, дискусій, телефонних переговорів [13].

Переваги застосування методу Buddying:

- можливість співробітнику отримати об'єктивну інформацію про свою роботу;
- можливість співробітника намітити точки особистісного та професійного зростання, а також побачити недоліки та виправити їх;
- можливість для співробітника створити інтерактивне спілкування, покращити навички комунікації та міжособистісної взаємодії.

Проведений аналіз дає підстави зазначити, що до можливих інноваційних механізмів формування та розвитку людського потенціалу державних підприємств можуть бути:

1. впровадження у компаніях кращих міжнародних практик кадрового менеджменту, спрямованих як на поступове поліпшення виробничих процесів, і створення проривних технологій;

2. створення внутрішніх корпоративних освітніх програм передачі співробітникам досвіду, отриманого компанією, та для створення середовища, що дозволяє

розкритися творчому потенціалу співробітників;

3. спільна з компаніями зміна системи державної професійної освіти відповідно до основних проблем ринку.

**Висновки.** У статті здійснено аналіз інноваційних механізмів формування та розвитку людського капіталу державних установ. Обґрунтовано, що механізмами відбору кадрів державних підприємств можуть бути: аутсорсинг персоналу, баскет-метод. До інноваційних методів навчання та підвищення кваліфікації кадрів державних підприємств можна віднести: екшн-тренінг, сторителлінг, CASE-STUDY, Secondment (командування). Механізмами оцінювання людського потенціалу державних підприємств можуть бути: Performance Management, Метод «360 градусів», Ассесмент-центр, Key Performance Indicators. Механізмами адаптації людського потенціалу державних підприємств можуть бути: Shadowing (“стеження”), Buddying.

#### Література:

1. Лапина Н. В., Рогова И. Ю., Рогов А. В. Развитие инновационной деятельности : теория и практика. Саратов : ИЦ СГСЭУ, 2003. С. 6.
2. Аитов Д. Ф. Управление кадровыми инновациями: аутсорсинг персонала. *УЭКС*. 2016. №10 (92). URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-kadrovymi-innovatsiyami-autsorsing-personala>.
3. Chulanova O. L., Kvindt O. V., Chulanov D. V. Key (nuclear) competence management personnel to the strategic management of corporations. *European International Conference on European Science and Technology : materials of the III international research and practice conference, Munich, Oktober 30-31, 2012. Vol. 1*. С. 383-388.
4. Чуланова О. Л., Штибекова А. И. Применение баскет - метода в процедуре отбора персонала организации. *Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук*. 2015. №11-3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-basket-metoda-v-protsedure-otbora-personala-organizatsii>.
5. Пяткова О. Б. Метод сторителлинга в обучении. *Школьные технологии*. 2018. № 6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metod-storitellinga-v-obuchenii>.
6. Кречетников К. Г. Использование зарубежных методов обучения персонала в практике российских предприятий. *Социально-экономические науки и гуманитарные исследования*. 2015. №7. URL: [https://cyberleninka.ru/article/n/ispolzovanie-](https://cyberleninka.ru/article/n/ispolzovanie-zarubezhnyh-metodov-obucheniya-personala-v-praktike-rossiyskikh-predpriyatiy)

[zarubezhnyh-metodov-obucheniya-personala-v-praktike-rossiyskikh-predpriyatiy](https://cyberleninka.ru/article/n/ispolzovanie-zarubezhnyh-metodov-obucheniya-personala-v-praktike-rossiyskikh-predpriyatiy).

7. Соколова Н. Б. Принципы функционирования системы управления персоналом. *Контекст*. 2015. № 3. С. 35-42.
8. Sadati L., Askarkhah A., Hannani S. Assessment of Staff Performance in CSSD Unit by 360 Degree Evaluation Method. *Asia Pacific Journal of Health Management*. 2021. Том 15, Вып. 4. С. 71-77.
9. Митрофанова Е., Софиенко А. Управление персоналом. Теория и практика. Аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал. Москва : Дрофа, 2017. 78 с.
10. Сборовская В. М. Аспекты развития кадровой политики. *Контекст*. 2016. № 1. С. 45-51.
11. Тимофеев М. С. Экономический эффект внедрения социальной поддержки персонала. *Контекст*. 2016. № 9. С. 36-39.
12. Карпенко М. А. Опыт использования методов развития персонала Shadowing и Secondment в аутстаффинге. *Human Progress*. 2020. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/opyt-ispolzovaniya-metodov-razvitiya-personala-shadowing-i-secondment-v-autstaffinge>.
13. Наставничество и сторителлинг как способы передачи знаний в рабочей среде. *Executive сообщество менеджеров*. URL: [knowledge/announcement/349726/](https://knowledge/announcement/349726/).

#### References:

1. Lapina, N. V. & Rogova, I. Ju. & Rogov, A. V. (2003), *Razvitie innovacionnoj dejatel'nosti : teorija i praktika* [Development of innovative activity: theory and practice], IC SGSJeU, Saratov, Russia, p. 6.
2. Aitov, D. F. (2016), “Management of personnel innovations: personnel outsourcing”, *UJekS UEKS*, №10 (92). Retrieved from : <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-kadrovymi-innovatsiyami-autsorsing-personala>.
3. Chulanova, O. L. & Kvindt, O. V. & Chulanov, D. V. (2012), Key (nuclear) competence management personnel to the strategic management of corporations. *European International Conference on European Science and Technology : materials of the III international research and practice conference, Munich, Oktober 30-31, 2012. Vol. 1*. Munich, Germany : Vela Verlad Waldkraiburg.
4. Chulanova, O. L. & Shtibekova, A. I. (2015), “Application of the basket - method in the procedure for selecting the organization's personnel”, *Aktual'nye problemy gumanitarnyh i estestvennyh nauk*. №11-3. Retrieved from <https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-basket-metoda-v-protsedure-otbora-personala-organizatsii>.
5. Pjatкова, О. В. (2018), “The method of storytelling in education”, *Shkol'nye tehnologii - School technologies*, №6. Retrieved from : <https://cyberleninka.ru/article/n/metod-storitellinga-v-obuchenii>.
6. Krechetnikov, K. G. (2015), “The use of foreign methods of personnel training in the practice of Russian enterprises”, *Social'no-jekonomicheskie nauki i*

*gumanitarnye issledovaniya*, № 7. Retrieved from : <https://cyberleninka.ru/article/n/ispolzovanie-zarubezhnyh-metodov-obucheniya-personala-v-praktike-rossiyskih-predpriyatij>.

7. Sokolova, N. B. (2015), “Principles of functioning of the personnel management system”, *Kontekst – Context*, №3: 35-42.

8. Sadati, L. & Askarkhah, A. & Hannani, S. (2021), “Assessment of Staff Performance in CSSD Unit by 360 Degree Evaluation Method”, *Asia Pacific Journal of Health Management*. Tom 15, Vyp. 4: 71-77.

9. Mitrofanova, E. & Sofienko, A. (2017), *Upravlenie personalom. Teorija i praktika. Audit, kontrolling i ocenka rashodov na personal* [Personnel management. Theory and practice. Audit, controlling and evaluation of personnel costs], Drofa, Moscow, Russia.

10. Sborovskaja, V. M. (2016), “Aspects of personnel policy development”, *Kontekst – Context*, №1, pp. 45-51.

11. Timofeev, M. S. (2016), “The economic effect of the introduction of social support for personnel”, *Kontekst – Context*, №9, pp. 36-39.

12. Karpenko, M. A. (2020), “Experience in using Shadowing and Secondment personnel development methods in outstaffing”, *Human Progress*. №(3). Retrieved from : <https://cyberleninka.ru/article/n/opyt-ispolzovaniya-metodov-razvitiya-personala-shadowing-i-secondment-v-autstaffinge>.

13. *Nastavnichestvo i storitelling kak sposoby peredachi znanij v rabochej srede* [Mentoring and storytelling as ways to transfer knowledge in the work environment], *E-xecutive soobshhestvo menedzherov - E-xecutive community of managers*. Retrieved from : [knowledge/announcement/349726/](https://knowledge/announcement/349726/).

**Стаття надійшла до редакції 12.02.2022 р.**

УДК 351

DOI: 10.31732/2663-2209-2022-65-118-135

## ІДЕНТИФІКАЦІЯ ЗАГРОЗ ЕКОНОМІЧНІЙ БЕЗПЕЦІ ЗАКЛАДІВ ФАХОВОЇ ПЕРЕДВИЩОЇ ОСВІТИ

*Сумбаєва Л.П.*

*к.е.н., доцент кафедри управління фінансово-економічною безпекою, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», Директор Фахового коледжу Університету «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: LudmilaSP@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4514-8327>*

## IDENTIFICATION OF THREATS TO THE ECONOMIC SECURITY OF PROFESSIONAL HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

*Sumbaieva Liudmyla*

*Ph.D. (Economics), associate professor of financial and economic security management department, director of the professional College of KROK University, "KROK" University, Kyiv, Ukraine, e-mail: LudmilaSP@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4514-8327>*

**Анотація.** Однією із найвагоміших умов успішного функціонування закладу фахової передвищої освіти в сучасних ринкових умовах, які базуються на конкурентоспроможності, є забезпечення кількісного показника його контингенту, оскільки він є одним з головних чинників, який впливає на його економічну безпеку. Участь у рейтингах закладів освіти, на наш погляд, може стати ефективним інструментом для керівництва у вирішенні цього питання. Метою статті є ідентифікація загроз економічній безпеці закладів фахової передвищої освіти шляхом проведення опитування основних стейкхолдерів. Методологія дослідження передбачає використання загальнонаукових та специфічних методів дослідження, таких як: аналіз та синтез, метод анкетування, методи систематизації та узагальнення, а також інші методи, які дозволяють досягти поставленої мети. Встановлено, що поява рейтингу закладів фахової передвищої освіти може стати ще одним кроком у напрямі України до світової інтеграції, оскільки всі провідні країни світу успішно реалізують такий механізм для формування якісної системи освіти. Створення рейтингу закладів фахової передвищої освіти підтримується більшістю всіх респондентів і може стати важливим інструментом, який допоможе керівництву даною ланкою освіти уникнути можливих загроз, пов'язаних із формуванням контингенту закладу освіти, а значить вплинути на забезпечення його економічної безпеки. Деякі з критеріїв рейтингу можуть бути не прийнятими освітянською спільнотою, оскільки спрацьовуватиме суб'єктивний підхід та прагнення підлаштувати їх під інтереси окремо взятого закладу освіти. Неготовність деякої частини закладів фахової передвищої освіти брати участь в рейтингу може носити загрозовий характер для впровадження такого механізму; поясненням цьому може бути усвідомлення впливу результатів рейтингування на їх державне/регіональне фінансування.

**Ключові слова:** загроза, економічна безпека, заклад фахової передвищої освіти, рейтинг.

**Формули:** 0; **рис.:** 18; **табл.:** 2; **бібл.:** 20

**Annotation.** One of the most important conditions for the successful operation of a professional higher education institution in modern market conditions based on competitiveness is the provision of a quantitative indicator of its contingent, as it is one of the main factors influencing its economic security. In our opinion, participation in the rankings of educational institutions can be an effective tool for leadership in addressing this issue. The aim of the article is to identify threats to the economic security of higher education institutions by conducting a survey of key stakeholders. The research methodology involves the use of general scientific and specific research methods, such as: analysis and synthesis, questionnaire method, methods of systematization and generalization, as well as other methods that allow to achieve this goal. It is established that the emergence of the ranking of vocational higher education institutions can be another step towards Ukraine's global integration, as all leading countries are successfully implementing such a mechanism to form a quality education system. The ranking of vocational higher education institutions is supported by the majority of all respondents and can be an important tool to help the management of this unit to avoid possible threats associated with the formation of the contingent of educational institutions, and thus affect its economic security. Some of the ranking criteria may not be accepted by the educational community, as the subjective approach and the desire to adjust them to the interests of a particular educational institution will work. The unwillingness of some vocational higher education institutions to participate in the ranking can be threatening to implement such a mechanism; This can be explained by the awareness of the impact of rating results on their state / regional funding.

**Key words:** threat, economic security, institution of professional higher education, rating.

**Formulas:** 0; **fig.:** 18; **tabl.:** 2; **bibl.:** 20

**Постановка проблеми.** Системний динамічний характер реформ у сфері освіти, особливості економічного розвитку України, нестабільна соціально-політична ситуація створюють умови для появи різноманітних загроз для функціонування закладів фахової передвищої освіти. До того ж, всі ці загрози постійно видозмінюються, оскільки трансформації піддається сучасний світ. Відповідно змінюється і їх вплив на розвиток, економічну безпеку та й діяльність в цілому зазначеної ланки освіти. Тому важливо, приймаючи виклики, передбачати загрози і своєчасно їм протидіяти.

Безперечно, однією із найвагоміших умов успішного функціонування закладу фахової передвищої освіти в сучасних ринкових умовах, які базуються на конкурентоспроможності, є забезпечення кількісного показника його контингенту, оскільки він є одним з головних чинників, який впливає на економічну безпеку об'єкта господарювання.

Участь у рейтингах закладів освіти, на наш погляд, може стати ефективним інструментом для керівництва у вирішенні цього питання. Оскільки сьогодні не існує рейтингу закладів фахової передвищої освіти, важливо зрозуміти рівень зацікавленості суспільства у створенні такого рейтингу та визначити, які з критеріїв мають входити до нього, щоб кінцевий результат був максимально ефективним.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності, зокрема й закладів вищої освіти, присвячено праці таких науковців, як: С. Бреус, М. Денисенко [1], С. Гребень [2-3], К. Карпова [4], Г. Козаченко [5], М. Лаптев [5], О. Ляшенко [7], В. Мартинюк [8], І. Мігус [9-12], Ю. Радзіховська [13], Л. Снігир [14] та інші.

В умовах сучасної економіки конкурентоспроможність на ринку освітніх послуг, які широко представлені як вітчизняними, так і зарубіжними закладами освіти, стає одним із важливих показників

забезпечення економічної безпеки освітніх суб'єктів господарювання, тому викликає зацікавленість серед науковців.

Вагомим показником конкурентоспроможності закладів освіти є місце, яке вони посідають у рейтингах, оскільки саме орієнтація на них останнім часом в Україні стає все вагомішим чинником у виборі закладу освіти здобувачами освіти (або їх батьками чи особами, які їх замінюють), які і являються головними суб'єктами, що формують попит на освітні послуги. Заклади фахової передвищої освіти на сьогоднішній день власного рейтингу не мають.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є ідентифікація загроз економічній безпеці закладів фахової передвищої освіти шляхом проведення опитування основних стейкхолдерів. Методологія дослідження передбачає використання загальнонаукових та специфічних методів дослідження, таких як: аналіз та синтез, метод анкетування, методи систематизації та узагальнення, а також інші методи, які дозволяють досягти поставленої мети.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** З цією метою проведено опитування серед представників потенційно, на наш погляд, зацікавлених сторін. Було сформовано чотири категорії респондентів – «Здобувачі освіти» (безпосередні споживачі), «Батьки здобувачів освіти» (дана категорія респондентів важлива, оскільки мова йде про вступників на основі базової середньої освіти, для яких думка батьків є одним із важливих чинників у виборі майбутнього місця навчання), «Працівники закладів фахової передвищої освіти» (учасники освітнього процесу, від яких залежить кінцевий результат якості отриманої освіти та й психологічний клімат в колективі), «Роботодавці» (гаранти майбутнього працевлаштування випускників – одне із пріоритетних питань сьогодення, які впливають на суспільну думку щодо закладу освіти).

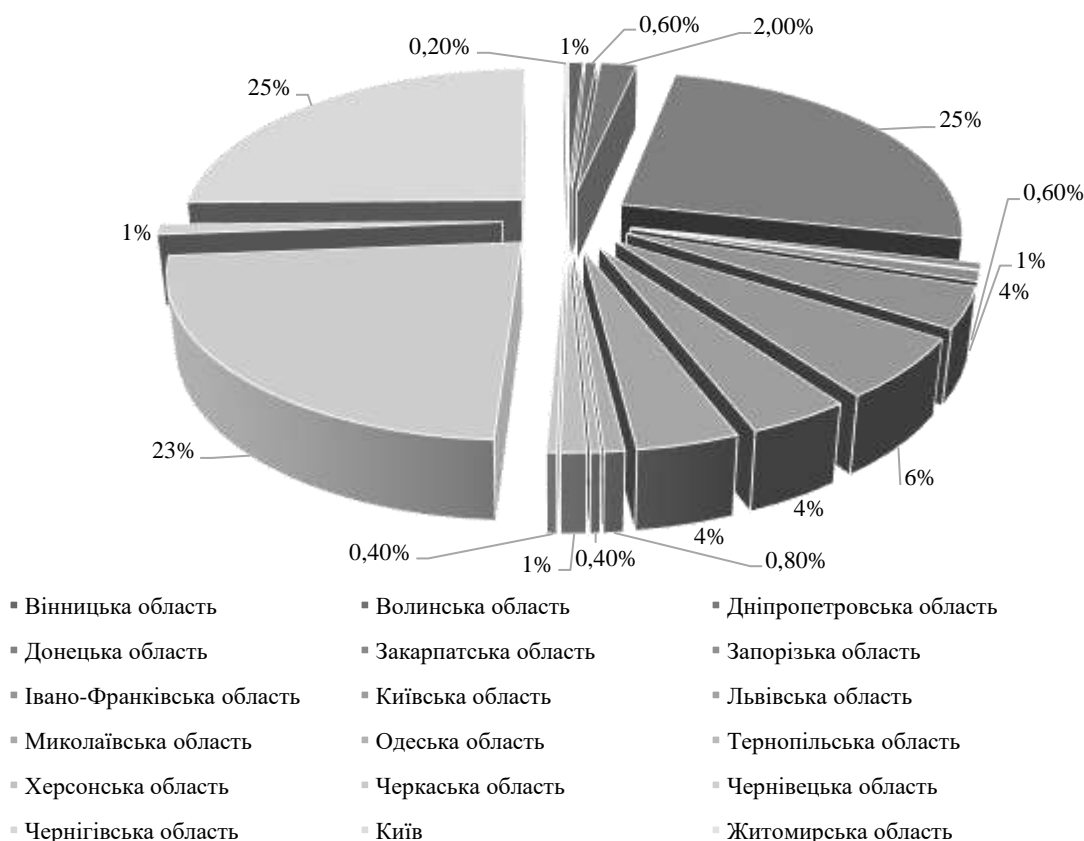
Всім респондентам було запропоновано анкети з переліком питань, метою яких було виявлення рівня обізнаності щодо

існуючих рейтингів закладів освіти, зацікавленості у створенні рейтингу закладів фахової передвищої освіти та визначення критеріїв, які потенційно могли б бути включеними в нього. З метою виявлення пріоритетів, які можуть впливати на вибір закладу освіти споживачами освітніх послуг, всім респондентам було запропоновано перелік з 15 позицій та можливість додати свої.

При формуванні переліку критеріїв бралися до уваги показники, зазначені в проекті Положення про акредитацію освітньо-професійних програм фахової передвищої освіти Міністерства освіти і науки України [15], зарубіжний досвід оцінки роботи закладів освіти, особливості внутрішнього ринку праці. Активну участь посеред інших в опитуванні взяли Державний вищий навчальний заклад «Чернівецький транспортний коледж» [16], Маріупольський коледж Донецького

національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського [17], Коледж радіоелектроніки [18], Київський фаховий коледж прикладних наук [19], Фаховий коледж ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК» [20].

1. *Результати опитування здобувачів освіти в закладах фахової передвищої освіти.* В опитуванні серед здобувачів освіти закладів фахової передвищої освіти взяли участь 788 учасників, які представили сімнадцять областей України і місто Київ. Найбільш чисельно представлені Чернівецька область (179 респондентів), м. Київ (196 респондентів), Донецька область (196 респондентів). Три учасники опитування не зазначили регіон, який вони представляли. Чисельний розподіл по регіонам в цілому представлено на рис.1.



**Рис. 1. Розподіл здобувачів освіти, які взяли участь в опитуванні, відповідно до регіонів**

*Джерело: створено автором на основі даних опитування*



Пріоритетними, з точки зору здобувачів освіти, стали показники, які стосуються програм міжнародної співпраці закладів фахової передвищої освіти. Така позиція сучасної молоді не дивує в час розвитку міжконтинентальної економічної інтеграції, але може стати загрозою для тих закладів освіти, які своєчасно не

відреагують на такий виклик. Серед лідерів також створення закладом освіти можливостей навчатися на різних формах навчання, оцінки якості навчання, його результатів від випускників і роботодавців та рівень забезпеченості актуальною інформацією веб-сайту закладу освіти (рис. 2).



**Рис. 2. Пріоритетні критерії, визначені здобувачами освіти**

*Джерело: створено автором на основі даних опитування*

Найменшу зацікавленість виявили до питання щодо забезпечення потреб регіону. Решта критеріїв розподілилися з різницею в 2-3% (рис. 3).

Відповідаючи на запитання, чи цікавляться здобувачі освіти рейтингами закладів освіти, 53% відповіли, що не цікавляться. При цьому 67% опитаних підтримали необхідність створення такого рейтингу для закладів фахової передвищої освіти. Також опитування виявило рівень обізнаності респондентів щодо існуючих рейтингів (рис. 4).

*1. Результати опитування батьків здобувачів освіти в закладах фахової передвищої освіти.* Опитування даної категорії респондентів проводилося серед батьків здобувачів освіти Фахового коледжу ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК». В опитуванні взяли участь 383 учасника, відповіді яких дозволяють виділити п'ятірку головних показників, якими вони керуються (рис. 5).

2. Якщо говорити щодо пріоритетів в обранні закладу освіти, то ми можемо спостерігати спільність позиції двох категорій респондентів – наявність програм міжнародної співпраці, абсолютний лідер, та практикоорієнтованість навчальних планів і наявність різних форм навчання. Наступні із запропонованих критеріїв розподілилися з різницею від 1% до 9% (рис. 6).

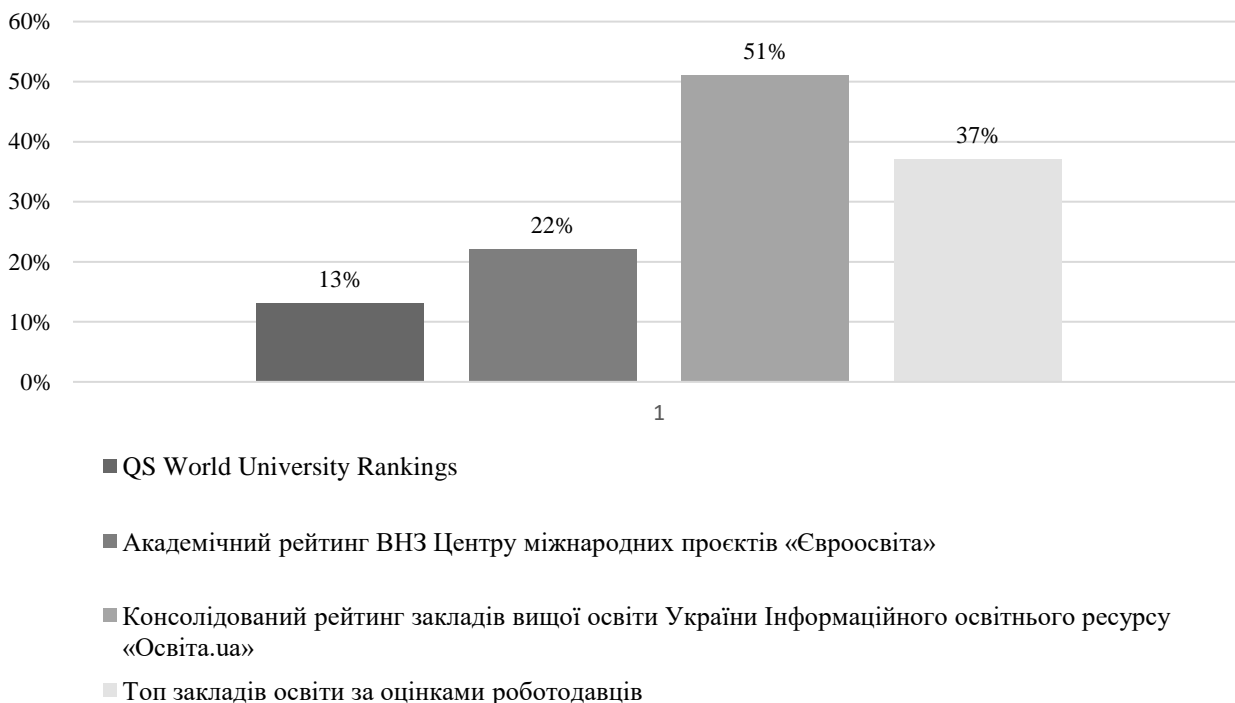
При цьому критерій щодо відповідності пропонованих закладом освіти освітньо-професійних програм, сертифікованих курсів потребам регіону залишається знову ж таки на останньому місці.

Слід зазначити суттєву різницю між оцінкою критерія «Формування soft skills» здобувачами освіти і їх батьками: 47% батьків зазначили важливість наявності в закладі освіти програми по формуванню «м'яких навичок», і лише 29% здобувачів визнали його важливість.



**Рис. 3. Розподіл критеріїв здобувачами освіти**

*Джерело: створено автором на основі даних опитування*



**Рис. 4. Рівень обізнаності здобувачів освіти щодо існуючих рейтингів закладів освіти**

*Джерело: створено автором на основі даних опитування*



**Рис. 5. Пріоритетні критерії, визначені батьками здобувачів освіти**

*Джерело: створено автором на основі даних опитування*



**Рис. 6. Розподіл критеріїв батьками здобувачів освіти**

*Джерело: створено автором на основі даних опитування*

Респондентами також було запропоновано декілька варіантів додаткових критеріїв:

- Психологічний клімат в навчальному закладі, бажання студента вчитися чи не вчитися у даному закладі освіти.

- Кількість випускників працевлаштованих саме за фахом. Реальне проходження практики саме у майбутніх роботодавців. Відповідність рівня викладання та знань викладачів сучасним тенденціям у ІТ сфері (тобто чи відповідають набуті студентами знання вимогам працевлаштованих). Зв'язок з батьками.

- Атмосфера закладу, комфорт і дружелюбність; творчі проекти, студентські заходи.

Відповідаючи на запитання, чи цікавляться респонденти рейтингами закладів освіти, 79% відповіли, що цікавляться, а 88% з них підтримали необхідність створення такого рейтингу для закладів фахової передвищої освіти. Аналіз результатів опитування виявив

рівень обізнаності респондентів щодо вже існуючих рейтингів закладів освіти (рис. 7).

Найвідомішим серед опитаних виявився, як і в респондентів попередньої категорії, Консолідований рейтинг закладів вищої освіти України Інформаційного освітнього ресурсу «Освіта.ua». 10 учасників опитування зазначили, що не знають жодного з них.



**Рис. 7. Рівень обізнаності батьків здобувачів освіти щодо існуючих рейтингів закладів освіти**

*Джерело: створено автором на основі даних опитування*

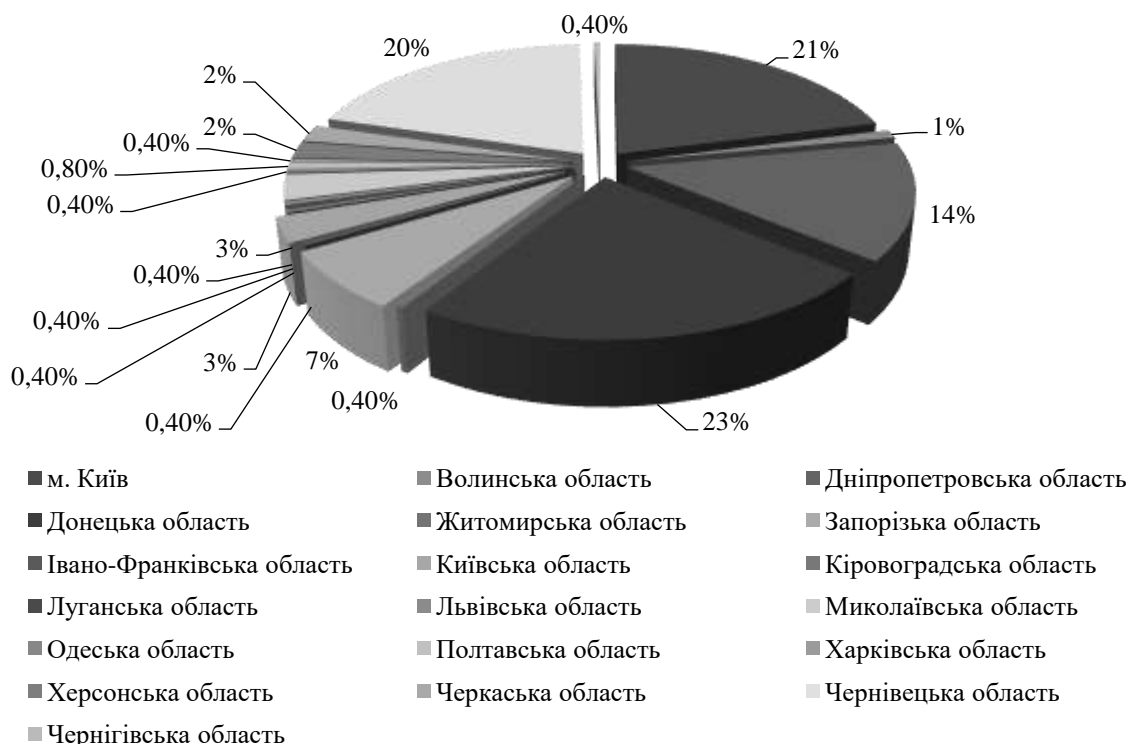
3) *Результати опитування працівники закладів фахової передвищої освіти.* В опитуванні серед працівників закладів фахової передвищої освіти взяли участь 254 учасника, які представили вісімнадцять областей України і місто Київ. Питому вагу знову ж таки склали заклади освіти Донецької (Маріупольський фаховий коледж Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського) та Чернівецької областей (Чернівецький транспортний коледж) і Києва (Фаховий коледж Університету «КРОК»), які були максимально долучені до дослідження. Більшість з решти 36% опитуваних – заступники директорів закладів фахової передвищої освіти з навчальної роботи з різних регіонів України (рис. 8).

Якщо говорити про представленість даної категорії респондентів з точки зору власності закладу освіти, то найбільша складова належить державним закладам фахової передвищої освіти (рис. 9).

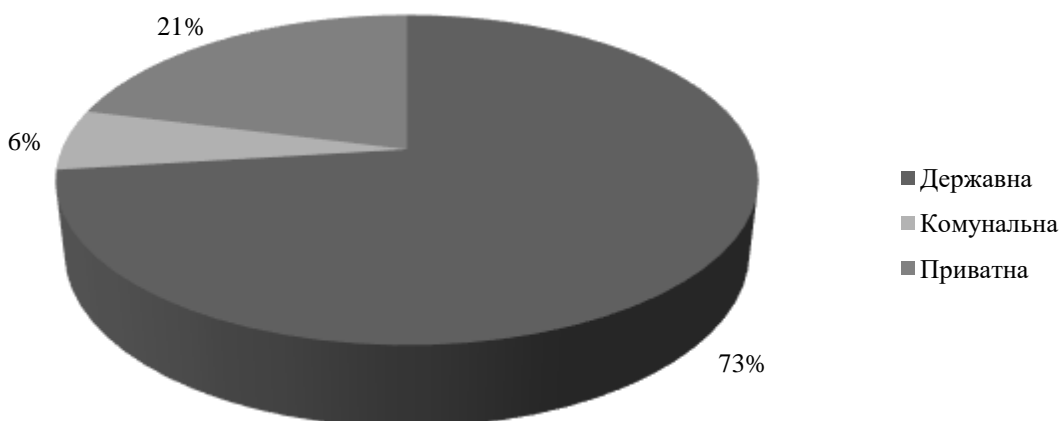
В п'ятірку показників, які мають стати пріоритетними в роботі закладу освіти по формуванню позитивного іміджу, з точки зору представників закладів фахової передвищої освіти мають входити «Практикоорієнтованість навчальних планів», «Наявність різних форм навчання (денна, заочна, дистанційна, дуальна тощо)», «Оцінка якості освіти випускників роботодавцями», «Оцінка випускниками якості навчання» і «Залучення роботодавців до процесу періодичного перегляду освітньо-професійної програми як партнерів» (рис. 10).

Решта показників розподілилися з різницею від 1% до 5%. Найнижчі позиції по оцінкам працівників закладів освіти зайняли «Репутація закладу освіти за підсумками опитування представників академічної спільноти» і «Залучення органів

студентського самоврядування до процесу періодичного перегляду освітньо-професійної програми та інших процедур забезпечення її якості як партнери» (рис. 11).



**Рис. 8. Розподіл працівників, які взяли участь в опитуванні, відповідно до регіонів**  
 Джерело: створено автором на основі даних опитування



**Рис. 9. Розподіл працівників, які взяли участь в опитуванні, відповідно форми власності закладу освіти**  
 Джерело: створено автором на основі даних опитування



**Рис. 10. Пріоритетні критерії, визначені працівниками закладів освіти**

*Джерело: створено автором на основі даних опитування*



**Рис. 11. Розподіл критеріїв працівниками закладів освіти**

*Джерело: створено автором на основі даних опитування*

Декілька респондентів зазначеної категорії важливими показниками у формуванні позитивного іміджу закладу освіти вважають:

- ефективність внутрішньої системи забезпечення якості освіти та освітньої діяльності;
- ламання шаблонів патерналістської освіти, розвиток особистої автономії

здобувачів освіти, свобода вибору освітніх можливостей, залучення максимального числа бажаючих здобувачів освіти до наукових, інноваційних та креативних проєктів, з винагородою за досягнення, історії особистого успіху випускників, відомі науковці, успішні підприємці, політики, публічні інтелектуали, філософи, письменники, артисти, інші знаменитості;

- здоров'язберігаюче середовище закладу;

- питання духовного, культурного та патріотичного виховання.

Відповідаючи на запитання, чи цікавляться працівники закладів фахової передвищої освіти рейтингами закладів

освіти, 87% дали ствердну відповідь. 79% опитаних підтримали необхідність створення такого рейтингу для закладів фахової передвищої освіти. Опитування визначило рівень обізнаності респондентів щодо існуючих рейтингів (рис. 12).



**Рис. 12. Рівень обізнаності працівників закладів фахової передвищої освіти щодо існуючих рейтингів закладів освіти**

*Джерело: створено автором на основі даних опитування*

Консолідований рейтинг закладів вищої освіти України Інформаційного освітнього ресурсу «Освіта.ua» залишається лідером і для респондентів цієї категорії. 5 учасників опитування зазначили, що не знають жодного з них.

4). *Результати опитування роботодавців.* Важливим питанням, на наш погляд, у визначенні привабливості закладів фахової передвищої освіти було залучити до опитування роботодавців, які виступають найбільш зацікавленою стороною в отриманні висококваліфікованих спеціалістів, створюють робочі місця, забезпечуючи тим самим успішне працевлаштування випускників, мають власний рейтинг закладів освіти, який впливає на формування їх іміджу.

В опитуванні зазначеної категорії респондентів взяли участь 89 учасників, які

представили шістнадцять сфер діяльності. Питому вагу склали представники сфер діяльності «Підприємництво», «Освіта», «Управління», «ІТ» - 59 заповнених анкет (рис. 13).

Якщо говорити про розподіл респондентів по структурним підрозділам, то найбільше в опитуванні представлені працівники HR-відділів, відділів кадрів та керівного складу (табл. 1).

Аналіз результатів опитування допомагає зрозуміти, які, з точки зору роботодавців, показники в роботі закладів фахової передвищої освіти є важливими у формуванні популярності на ринку освітніх послуг. Достатньо зрозумілим є визначення як пріоритетних критеріїв, які пов'язані з практичними навичками випускників – «Практикоорієнтованість навчальних планів» і «Оцінка якості освіти випускників роботодавцями».



**Рис. 13. Розподіл роботодавців відповідно до сфер діяльності**

Джерело: створено автором на основі даних опитування

Таблиця 1

**Розподіл респондентів-роботодавців по структурним підрозділам**

| Працівники HR-відділів | Працівники відділів кадрів | Представники керівного складу | Працівники інших відділів |
|------------------------|----------------------------|-------------------------------|---------------------------|
| 26 (29%)               | 20 (22%)                   | 15 (17%)                      | 28 (32%)                  |

Джерело: створено автором на основі даних опитування

Аналіз результатів опитування допомагає зрозуміти, які, з точки зору роботодавців, показники в роботі закладів фахової передвищої освіти є важливими у формуванні популярності на ринку освітніх послуг. Достатньо зрозумілим є визначення як пріоритетних критеріїв, які пов'язані з практичними навичками випускників – «Практикоорієнтованість навчальних планів» і «Оцінка якості освіти випускників роботодавцями».

Високий рівень отримав показник, пов'язаний із співпрацею закладів освіти з представниками ринку праці щодо формування освітньо-професійних програм. Слід зазначити, що друге місце у рейтингу критеріїв від роботодавців займає «Формування soft skills». До лідерів знову ж таки, як і при опитуванні здобувачів освіти та їх батьків, потрапляє наявність міжнародної співпраці закладу освіти. Замикає групу «Оцінка випускниками якості навчання» (рис. 14).





**Рис. 14. Пріоритетні критерії, визначені роботодавцями**

*Джерело: створено автором на основі даних опитування*

Решта із запропонованих показників займають позиції, різниці між якими складають від 1% до 4%. При цьому на найнижчому рівні знаходяться «Наявність системної роботи по формуванню академічної

добросесності серед учасників освітнього процесу» і «Репутація закладу освіти за підсумками опитування представників академічної спільноти» (рис. 15).



**Рис. 15. Розподіл критеріїв роботодавцями**

*Джерело: створено автором на основі даних опитування*

Вважаємо за доцільне систематизувати результати опитування роботодавців, які представили сфери діяльності «Підприємництво», «Освіта», «Управління», «ІТ», оскільки вони склали найбільшу питому вагу серед учасників і тому можуть фокус-групою (табл. 2).

Респондентами категорії «Роботодавці» під час опитування було запропоновано наступні критерії:

- Надання студентам глибоких знань в профільних предметах за фахом.
- Готовність студентів навчатися, розвиватися.
- Наявність лабораторій, дослідницьких центрів тощо для отримання практичних навичок та реалізації проєктів. Залучення відомих професіоналів-практиків до навчального процесу, лекцій як реальні приклади практичного досвіду.

Таблиця 2

**Узагальнення відповідей від фокус-групи**

| Критерії рейтингу   | Сфера діяльності |        |            |    | Загалом | Загалом (%) |
|---|------------------|--------|------------|----|---------|-------------|
|   | Підприємництво   | Освіта | Управління | ІТ |         |             |
| Фундаментальність теоретичних знань випускників закладу освіти  | 6                | 6      | 5          | 2  | 19      | 32          |
| Практикоорієнтованість навчальних планів  | 16               | 11     | 12         | 12 | 51      | 86          |
| Залучення роботодавців до процесу періодичного перегляду освітньо-професійної програми як партнерів   | 14               | 11     | 10         | 9  | 44      | 75          |
| Оцінка якості освіти випускників роботодавцями  | 7                | 9      | 6          | 4  | 26      | 44          |
| Наявність договорів щодо баз практики   | 6                | 6      | 2          | 3  | 17      | 29          |
| Репутація закладу освіти за підсумками опитування представників академічної спільноти   | 2                | 8      | 1          | 2  | 13      | 22          |
| Оцінка випускниками якості навчання   | 6                | 6      | 6          | 6  | 24      | 41          |
| Наявність різних форм навчання (денна, заочна, дистанційна, дуальна тощо)   | 1                | 5      | 2          | 6  | 14      | 24          |
| Кількість пропонованих освітньо-професійних програм, сертифікованих курсів  | 4                | 4      | 4          | 6  | 18      | 31          |
| Відповідність пропонованих освітньо-професійних програм, сертифікованих курсів потребам регіону   | 3                | 5      | 6          | 4  | 18      | 31          |
| Формування soft skills («м'яких навичок» таких, як міжособистісні навички, цілісність, гнучкість, здатність до усного спілкування, відповідальність, командна робота) шляхом реалізації неформальної освіти | 13               | 10     | 10         | 11 | 44      | 75          |
| Наявність системної роботи по формуванню академічної доброчесності серед учасників освітнього процесу   | 2                | 6      | 1          | 1  | 10      | 2           |
| Залучення органів студентського самоврядування до процесу періодичного перегляду освітньо-професійної програми та інших процедур забезпечення її якості як партнери   | 4                | 4      | 5          | 7  | 20      | 34          |
| Актуальність інформації на офіційному веб-сайті закладу освіти  | 3                | 7      | 4          | 8  | 22      | 37          |
| Міжнародна співпраця закладу освіти   | 10               | 5      | 8          | 7  | 30      | 51          |

*Джерело: створено автором на основі даних опитування*

Ще певний період часу тому значна частина компаній орієнтувалися на рейтинги закладів вищої освіти при підборі працівників з вищою освітою. На співбесіди запрошували тих випускників, які закінчили більш рейтингові заклади в порівнянні з іншими, що давало можливість суттєво зекономити час на пошук висококваліфікованих кадрів. Сьогодні ситуація змінилася. Про це говорять фахівці, а підтвердженням є результати нашого опитування. Відповідаючи на запитання, чи цікавляться роботодавці рейтингами закладів освіти, лише 57% відповіли позитивно. 54% опитаних підтримали необхідність створення такого рейтингу для закладів фахової передвищої

освіти, що значно нижче, ніж результати опитування респондентів попередніх категорій. Роботодавці все рідше опираються на рейтинги, так як у ранжуванні враховуються деякі фактори, які не впливають на рівень підготовки випускників. Стало очевидним, що не всі випускники топових вузів відповідають вимогам сучасного ринку праці, на якому значно більше цінуються спеціалісти з гарними практичними знаннями, які здатні відразу після завершення навчання професійно виконувати свої обов'язки.

Аналіз результатів опитування також виявив рівень обізнаності респондентів щодо вже існуючих рейтингів закладів освіти (рис. 16).



**Рис. 16. Рівень обізнаності роботодавців щодо існуючих рейтингів закладів освіти**

*Джерело: створено автором на основі даних опитування*

Найвідомішим серед опитаних, як і слід було очікувати, виявився «Топ закладів освіти за оцінками роботодавців». Консолідований рейтинг закладів вищої освіти України Інформаційного освітнього ресурсу «Освіта.ua» посів друге місце. Ніхто з учасників опитування не зазначив, що не знає жодного із запропонованого списку.

Узагальнюючи результати опитування респондентів всіх категорій, приходимо до наступних висновків:

1) тема рейтингування закладів фахової передвищої освіти викликала

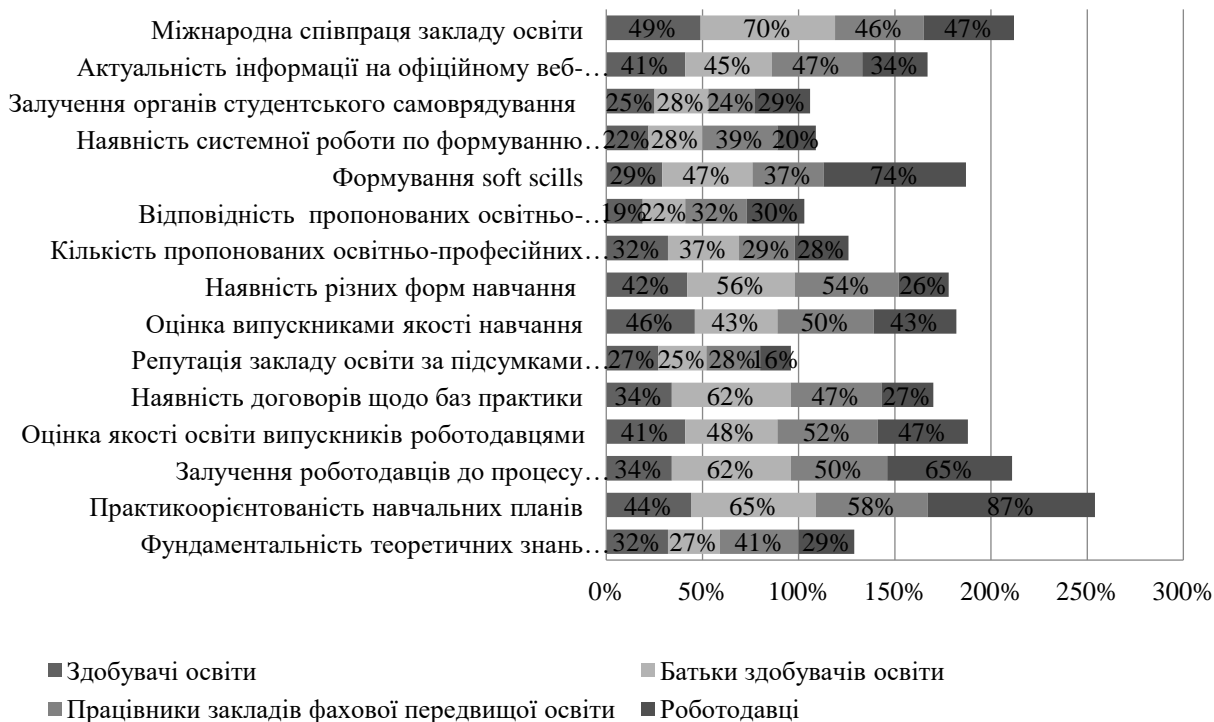
особливе зацікавлення в освітньому середовищі, про що говорить загальна кількість учасників опитування (1 514), підтверджуючи тим самим свою актуальність;

2) переважна більшість учасників вважають необхідним створення рейтингу закладів фахової передвищої освіти: 1 112 респондентів відповіли «Так», що складає 73% від загальної кількості;

3) всі запропоновані до рейтингу критерії відмічені учасниками опитування як можливі і отримали певну кількість голосів (рис. 17):

4) аналізуючи співвідношення загальної кількості учасників опитування і кількості голосів по кожному критерію, можемо виділити пріоритетні, які й можуть найбільше впливати на формування іміджу закладу освіти на ринку освітніх послуг, тим самим – на формування контингенту як

одного з факторів забезпечення економічної безпеки закладу освіти; очолили наш рейтинг критеріїв «Практикоорієнтованість навчальних планів» та «Міжнародна співпраця закладу освіти» (рис. 18).



**Рис. 17. Кількість відмічень респондентів по критеріям**

Джерело: створено автором на основі даних опитування

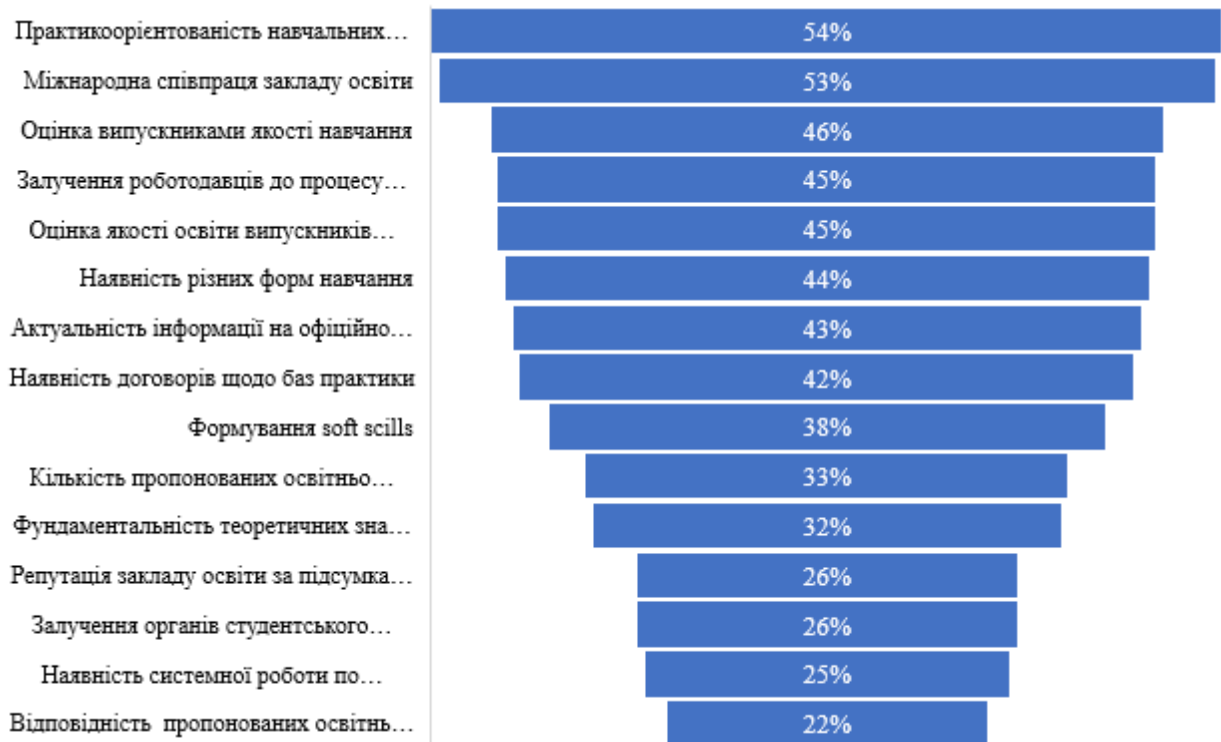
**Висновки.** Отже, проведене опитування серед чотирьох категорій респондентів «Здобувачі освіти», «Батьки здобувачів освіти», «Працівники закладів фахової передвищої освіти» та «Роботодавці» та аналіз його результатів дають підстави для наступних висновків:

- поява рейтингу закладів фахової передвищої освіти може стати ще одним кроком у напрямі України до світової інтеграції, оскільки всі провідні країни світу успішно реалізують такий механізм для формування якісної системи освіти;
- створення рейтингу закладів фахової передвищої освіти підтримується більшістю всіх респондентів і може стати важливим інструментом, який допоможе керівництву даною ланкою освіти уникнути можливих загроз, пов'язаних із

формуванням контингенту закладу освіти, а значить вплинути на забезпечення його економічної безпеки;

- деякі з критеріїв рейтингу можуть бути не прийнятими освітянською спільнотою, оскільки спрацьовуватиме суб'єктивний підхід та прагнення підлаштувати їх під інтереси окремо взятого закладу освіти;

- неготовність деякої частини закладів фахової передвищої освіти брати участь в рейтингу може носити загрозливий характер для впровадження такого механізму; поясненням цьому може бути усвідомлення впливу результатів рейтингування на їх державне/регіональне фінансування.



**Рис. 18. Рейтинг критеріїв за результатами опитування**

Джерело: створено автором на основі даних опитування

#### Література:

1. Денисенко М. П., Бреус С. В. Сучасний стан розвитку вищої освіти в Україні та взаємозв'язок з економічною безпекою закладів вищої освіти. *Вчені записки Університету "КРОК"*. 2018. № 3 (51). С. 157-167.

2. Hreben, S., Mihus, I., Parashchenko, L., Laptiev, S., & Alkema, V. (2019). The mechanism of financial control over the allocation of budgetary funds depending on the results of scientific activity of a higher education institution. *Financial And Credit Activity: Problems Of Theory And Practice*, 4(31), 466-476. doi:<http://dx.doi.org/10.18371/fcaptop.v4i31.190998>.

3. Мігус І. П., Гребень С. Є. ІТ-аудит як інструмент оцінювання результатів наукової діяльності ЗВО. *Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку* : матеріали міжнародної конференції. (Київ, 21-22 листопада 2019). Київ, 2019. Ч.1. С. 575-576.

4. Карпова К. В. Угрозы и опасности в деятельности высших учебных заведений частной формы собственности. *Общество и экономика постсоветского пространства*. 2013. Вып. II. С. 93-98.

5. Козаченко Г. В., Тюленев Г. Д., Погорелов Ю. С. Економічна безпека вищого навчального закладу: підґрунтя забезпечення. URL: [77.121.11.9/handle/PolitNTU/201](http://77.121.11.9/handle/PolitNTU/201).

6. Лаптев М. С. Забезпечення безпеки навчальних закладів у зарубіжних країнах. *Економіка та держава*. 2019. № 6. С. 69-73. DOI: [10.32702/2306-6806.2019.6.69](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2019.6.69).

7. Ляшенко О. М. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення : монографія. Київ : Лібра, 2003. 280 с.

8. Мартинюк В. П. Економічна безпека вищих навчальних закладів в Україні: передумови оцінювання. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2013. № 25(2). С. 193-198. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/есмерп\\_2013\\_25%282%29\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/есмерп_2013_25%282%29_24).

9. Mihus, I. (2020). The main areas of the blockchain technology using in educational management. *Economics, Finance and Management Review*, (4), 84-88. DOI: <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2020-4-84>.

10. Mihus, I. (2020). Use of scientific profiles to present the results of scientific research of universities. *Economics, Finance and Management Review*, (3), 89-94. <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2020-3-89>

11. Mihus I. The role of scientific profiles of university professors in ensuring academic integrity. *International Conference on Academic integrity in public administration and educational institutions (APAIEI)*. Kyiv-Tallin, March 26, 2020, pp. 47-49.

12. Mihus I. The influence of professor's scientific profiles on the position of universities in international rankings. *Application of new technologies in management and economy ANTiM 2020* : material 7th International Conference. (Belgrade (Serbia), 23-25, April, 2020), Belgrade (Serbia), 2020. Pp. 131-134.

13. Радзіховська Ю. М. Інтерфейсна складова системи економічної безпеки вищих навчальних закладів: дис...к.е.н.: 21.04.02 / Черкаський

національний університет імені Богдана Хмельницького, 2017. 238.

14. Снігир Л. П. Конкурентоспроможність вищих навчальних закладів як механізм забезпечення економічної безпеки освіти. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 4(2). С. 157-162. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2015\\_4%28%29\\_\\_33](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2015_4%28%29__33).

15. Проект Положення про акредитацію освітньо-професійних програм фахової передвищої освіти Міністерства освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/trivaye-gromadske-obgovorennya-proyekt-polozhennya-pro-akreditaciyu-osvitno-profesijnih-program-za-yakimi-zdijsnyuyetsya-pidgotovka-zdobuvachiv-fahovoyi-peredvishoyi-osviti>.

16. Державний вищий навчальний заклад «Чернівецький транспортний коледж». URL: <http://ctk.at.ua/>.

17. Маріупольський коледж Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. URL: <https://donnuet.edu.ua/mariupolskyj-fakhovyj-koledzh/>.

18. Коледж радіоелектроніки. URL: <https://www.kre.dp.ua/>.

19. Київський фаховий коледж прикладних наук. URL: <http://www.kklp.kiev.ua/>.

20. Фаховий коледж ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК». URL: <https://www.krok.edu.ua/ua/pro-krok/pidroz dili/navchalni/koledzh-ekonomiki-prava-ta-informatsijnikh-tehnologij>.

### References:

1. Denysenko, M. P. and Breus, S. V. (2018), “The current state of development of higher education in Ukraine and the relationship with the economic security of higher education institutions”, *Vcheni zapysky Universytetu "KROK"*, № 3 (51), pp. 157-167.

2. Hreben, S. Mihus, I. Parashchenko, L. Laptiev, S. & Alkema, V. (2019), “The mechanism of financial control over the allocation of budgetary funds depending on the results of scientific activity of a higher education institution”, *Financial And Credit Activity: Problems Of Theory And Practice*, №4(31), pp. 466-476. DOI: <http://dx.doi.org/10.18371/fcaptp.v4i31.190998>.

3. Mihus, I. and Hreben, S. (2019), “IT-audit as a tool for evaluating the results of scientific activities of higher education institutions”, *Derzhava, rehiony, pidpriemnytstvo: informatsiini, suspilno-pravovi, sotsialno-ekonomichni aspekty rozvytku* [State, regions, entrepreneurship: information, socio-legal, socio-economic aspects of development], materialy mizhnarodnoi konferentsii [materials of the international conference], Kyiv, Ukraine, part 1, pp. 575-576.

4. Karpova, K. V. (2013), “Threats and dangers in the activities of privately owned higher education

institutions”, *Obschestvo i ekonomika postsovetskogo prostranstva*, vol. II, p. 93-98.

5. Kozachenko, H. V. Tiulieniev, H. D. and Pohorelov, Yu. S. (2022), “Economic security of higher education: the basis of support”, retrieved from : [77.121.11.9/handle/PoltNTU/201](http://77.121.11.9/handle/PoltNTU/201).

6. Laptiev, M. (2019), “Ensuring the safety of educational institutions in foreign countries”, *Ekonomika ta derzhava*, № 6, pp. 69–73. DOI: [10.32702/2306-6806.2019.6.69](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2019.6.69).

7. Liashenko, O. M. (2003), *Ekonomichna bezpeka pidpriemstva: sutnist ta mekhanizm zabezpechennia* [Economic security of the enterprise: the essence and mechanism of provision], Libra, Kyiv, Ukraine, 280 p.

8. Martyniuk, V. P. (2013), “Economic security of higher education institutions in Ukraine: prerequisites for evaluation”, *Ekonomika. Menedzhment. Pidpriemnytstvo*, № 25(2), pp. 193-198, retrieved from : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmepi\\_2013\\_25%28%29\\_\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmepi_2013_25%28%29__24).

9. Mihus, I. (2020), “The main areas of the blockchain technology using in educational management”, *Economics, Finance and Management Review*, №4, pp. 84–88. DOI: <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2020-4-84>.

10. Mihus, I. (2020), “Use of scientific profiles to present the results of scientific research of universities”, *Economics, Finance and Management Review*, №(3), pp. 89–94. DOI: <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2020-3-89>

11. Mihus, I. (2020), “The role of scientific profiles of university professors in ensuring academic integrity”, *International Conference on Academic integrity in public administration and educational institutions (APAEI)*. Kyiv-Tallin, March 26, 2020, pp. 47-49.

12. Mihus, I. (2020), “The influence of professor`s scientific profiles on the position of universities in international rankings”, *Application of new technologies in management and economy ANTiM 2020 : material 7th International Conference*. (Belgrade (Serbia), 23-25, April, 2020), Belgrade (Serbia), 2020. Pp. 131-134.

13. Radzikhovska, Yu. M. (2017), “Interface component of the system of economic security of higher educational institutions”, Abstract of Ph.D. dissertation, *Economy*, 238 p.

14. Snihyr, L. P. (2015), “Competitiveness of higher education institutions as a mechanism for ensuring economic security of education”, *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, № 4(2), pp. 157-162, retrieved from : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2015\\_4%28%29\\_\\_33](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2015_4%28%29__33).

15. Draft Regulations on accreditation of educational and professional programs of professional

higher education of the Ministry of Education and Science of Ukraine (2022), retrieved from : <https://mon.gov.ua/ua/news/trivaye-gromadske-obgovorennya-proyekt-polozhennya-pro-akreditaciyu-osvitno-profesijnih-program-za-yakimi-zdijsnyuyetsya-pidgotovka-zdobuvachiv-fahovoyi-peredvishoyi-osviti>.

16. Chernivtsi Transport College State Higher Educational Institution (2022), retrieved from : <http://ctk.at.ua/>.

17. Mariupol College of Mykhailo Tuhan-Baranovsky Donetsk National University of Economics and Trade (2022), retrieved from : <https://donnuet.edu.ua/mariupolskyj-fakhovyj-koledzh/>.

18. College of Radio Electronics (2022), retrieved from : <https://www.kre.dp.ua/>.

19. Kyiv Professional College of Applied Sciences (2022), retrieved from : <http://www.kklp.kiev.ua/>.

20. Vocational College “KROK” University (2022), retrieved from : <https://www.krok.edu.ua/ua/pro-krok/pidrozdzili/navchalni/koledzh-ekonomiki-prava-ta-informatsijnikh-tehnologij>.

***Стаття надійшла до редакції 17.02.2022 р.***

УДК 001.32

DOI: 10.31732/2663-2209-2022-65-136-148

## ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЯ ДОКТОРСЬКОЇ ОСВІТИ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЇЇ ЯКОСТІ

*Удовенко А.Ю.*

*асистент та викладач кафедри прикладної медицини, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, молодший науковий співробітник, ДУ «Інститут досліджень науково-технічного потенціалу та історії науки ім. Г. М. Доброва НАН України», м. Київ, Україна, e-mail: alina.gumenyk.nan@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2374-9949>*

## INTERNATIONALIZATION OF DOCTORAL EDUCATION AS A FACTOR IN IMPROVING ITS QUALITY

*Udoenko Alina*

*assistant and lecturer at the department of applied medicine, "KROK" University, Kyiv, Ukraine, junior researcher, SI "Institute for Research of Scientific and Technical Potential and History of Science. GM Dobrova of the National Academy of Sciences of Ukraine", Kyiv, Ukraine, e-mail: alina.gumenyk.nan@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2374-9949>*

**Анотація.** На європейському просторі вищої освіти забезпечення співставної якості освіти є одним із умов зближення європейських країн у формуванні Єдиного європейського освітнього та наукового простору. Метою дослідження є наукометричне оцінювання наукової спрямованості актів вітчизняного законодавства з приводу оцінки інтернаціоналізації докторської освіти. Сучасний досвід реформування систем докторської освіти в розвинутих країнах довів, що при збереженні національного суверенітету та національного різноманіття їх організаційних систем міжнародна інтеграція відкриває перспективи для вдосконалення та підвищення якості підготовки науковців вищої кваліфікації, сприяє підвищенню доступності до отримання наукових ступенів, росту кількості висококваліфікованих наукових кадрів і розвитку міжнародного науково-технічного співробітництва. В останнє двадцятиліття в розвинених європейських країнах інтернаціоналізація стала ключовим пріоритетом для докторської освіти та важливим компонентом підвищення її якості. Рівень інтернаціоналізації докторської освіти різноманітний в різних країнах і розвивається в різних формах. Це - індивідуальна мобільність аспірантів, докторів та професорсько-викладацького складу в освітніх цілях (організована - в рамках різних державних та міжнародних програм, а також спонтанна - в результаті активізації ринкових механізмів на ринку освітніх та дослідницьких послуг); мобільність освітніх програм та інституціональна мобільність; формування нових міжнародних стандартів освітніх програм; інтеграція в навчальні програми міжнародного виміру; інституційне партнерство - створення стратегічних освітніх альянсів.

**Ключові слова:** інтернаціоналізація, докторська освіта, стратегія, зарубіжні інвестиції, співробітництво, аспіранти, мобільність.

Формули: 0; рис.: 0; табл.: 3; бібл.: 6

**Annotation.** In the European Higher Education Area, ensuring a comparable quality of education is one of the conditions for the rapprochement of European countries in the formation of the Single European Educational and Scientific Space. The purpose of the study is scientometric assessment of the scientific orientation of the acts of domestic legislation on the assessment of the internationalization of doctoral education. Recent experience in reforming doctoral education systems in developed countries has shown that while maintaining national sovereignty and national diversity of their organizational systems, international integration opens up prospects for improving and enhancing the quality of training of highly qualified scientists, increasing access to scientific degrees, development of international scientific and technical cooperation. In the last twenty decades, internationalization in developed European countries has become a key priority for doctoral education and an important component of improving its quality. The level of internationalization of doctoral education varies in different countries and develops in different forms. This is the individual mobility of graduate students, doctors and faculty for educational purposes (organized - in various national and international programs, as well as spontaneous - as a result of activating market mechanisms in the market of educational and research services); mobility of educational programs and institutional mobility; formation of new international standards of educational programs; integration into international dimension curricula; institutional partnership - creation of strategic educational alliances.



**Key words:** *internationalization, doctoral education, strategy, foreign investments, cooperation, graduate students, mobility.*

*Formulas: 0; fig.: 0; tabl.: 3; bibl.: 6*

**Постановка проблеми.** Сьогодні всі розвинені країни залучені до потужного руху демократизації освітніх можливостей та освітньої експансії, і активний розвиток докторської освіти став розглядатися як гарантія розвитку національної інноваційної економіки та конкурентоспроможності держави у новій глобальній економіці.

Розвиток міжнародної інтеграції у сфері докторської освіти та дослідницької діяльності вже стало стратегічною моделлю економічного зростання для розвинених країн світу. Участь національних систем докторської освіти у системі глобальних економічних зв'язків стає одним із найважливіших факторів. У цих умовах перед національними системами докторської освіти стала нова мета — підготовка наукових кадрів вищої кваліфікації, здатних ефективно працювати за умов глобального ринку праці. Актуальним науковим завданням постає оцінювання наукової спрямованості актів законодавства як кількісного критерію «наукоємності» вітчизняного законодавства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Інтернаціоналізація є не тільки відповіддю на потреби розвитку вищої освіти, а відповідає і потребам міжнародної економічної, соціальної, політичної та культурної інтеграції, що наростає в умовах глобалізації. Вона також є відповіддю на виклики глобальних проблем сучасності, які можуть бути вирішені лише за допомогою спільних зусиль світової спільноти на засадах продуктивного міжнародного співробітництва, що потребує формування у молодого покоління сучасного глобального мислення, глобальної відповідальності, здатностей і вміння жити разом, системи глобальної і міжкультурної компетентності у цілому. Питання формування світового та загальноєвропейського освітнього простору в контексті інтернаціоналізації вищої освіти стали предметом наукових

досліджень як вітчизняних (Т. Андрущенко, Л. Гурч, В. Зінченко, С. Курбатов, Н. Мешко, Н. Рибка, І. Сікорська, М. Дебич, О. Козієвська, А. Сбруєва, І. Степаненко та ін.), так і зарубіжних учених (Ф. Альтбах, У. Брандбург, Б. Вульфсон, Х. де Вітт, Дж. Найт, Л. Ризберг, К. Тремблей, П. Скотт та ін.)

**Формування цілей статті.** Метою дослідження є наукометричне оцінювання наукової спрямованості актів вітчизняного законодавства з приводу оцінки інтернаціоналізації докторської освіти

**Викладення основного матеріалу дослідження.** На європейському просторі вищої освіти забезпечення співставної якості освіти є одним із умов зближення європейських країн у формуванні Єдиного європейського освітнього та наукового простору.

Сучасний досвід реформування систем докторської освіти в розвинутих країнах довів, що при збереженні національного суверенітету та національного різноманіття їх організаційних систем міжнародна інтеграція відкриває перспективи для вдосконалення та підвищення якості підготовки науковців вищої кваліфікації, сприяє підвищенню доступності до отримання наукових ступенів, росту кількості висококваліфікованих наукових кадрів і розвитку міжнародного науково-технічного співробітництва.

В останнє двадцятиліття в розвинених європейських країнах інтернаціоналізація стала ключовим пріоритетом для докторської освіти та важливим компонентом підвищення її якості. Рівень інтернаціоналізації докторської освіти різноманітний в різних країнах і розвивається в різних формах. Це - індивідуальна мобільність аспірантів, докторів та професорсько-викладацького складу в освітніх цілях (організована - в рамках різних державних та міжнародних програм, а також спонтанна - в результаті

активізації ринкових механізмів на ринку освітніх та дослідницьких послуг); мобільність освітніх програм та інституціональна мобільність; формування нових міжнародних стандартів освітніх програм; інтеграція в навчальні програми міжнародного виміру; інституційне партнерство - створення стратегічних освітніх альянсів.

Виділяють чотири стратегії інтернаціоналізації докторської освіти, що характеризують політику різних країн у цій сфері:

- узгоджений підхід (спирається на довгострокові цілі розвитку країни і реалізується шляхом надання стипендій, програм академічних обмінів та інституційних партнерств), домінуючим принципом якого є міжнародне співробітництво, а не конкуренція;

- отримання доходу;
- залучення кваліфікованої робочої сили;
- стратегія розширення можливостей.

Для України сьогодні актуальною задачею є - виявлення тенденцій у міжнародному розвитку докторської освіти та вибору найбільш ефективних (з точки

зору економічних та організаційних можливостей держави) форм і методів інтеграції національній системі докторської освіти в Європейський освітній та науковий простір. На основі офіційної інформації розглянемо основні тенденції інтернаціоналізації докторської освіти в Україні в різних формах міжнародного наукового співробітництва, які в певному вимірі характеризують сучасну науково-технічну політику в цій сфері.

В роки становлення незалежної України важливу роль у процесі інтернаціоналізації наукової діяльності зіграли іноземні інвестиції. Як свідчать дані таблиці 1 активна участь іноземних інвесторів спостерігалася в період 1997-2010 роки. Якщо судити по динаміці обсягів коштів іноземних держав у загальних витратах на виконання наукових і науково-технічних робіт (за часткою участі, а також за обсягами витрат у доларовому еквіваленті для виключення впливу інфляції), не завжди вона була рівномірною через кризові явища в економіці, але до 2010 року була зростаючою.

Таблиця 1

**Динаміка зарубіжних інвестицій на виконання наукових та науково-технічних робіт в Україні**

| Показник   | 1997   | 2000   | 2008   | 20210  | 2015   | 2017   | 2019     | 2020      |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|--------|----------|-----------|
| Частка закордонних інвестицій в загальних звитратах на виконання наукових та науково-технічних робіт % | 2,5    | 23,3   | 15,6   | 25,7   | 18,2   | 24,4   | 22,3     | 23,9      |
| Об'єм закордонних інвестицій на виконання наукових та науково-технічних робіт (поточні ціни) млн. грн. | 273,8  | 273,8  | 1258,0 | 2315,9 | 2224,9 | 3262,8 | 3856,017 | 4083258,5 |
| Млн. дол. США  | 150,44 | 150,44 | 163,38 | 290,94 | 92,70  | 116,8  | 149,46   | 173,8     |
| Валютний курс грн/дол. США   | 1,82   | 5,44   | 7,70   | 7,96   | 24     | 27,94  | 25,8     | 27,8      |

Джерела: \* - таблиця складена за даними статистичних збірників «Наукова та інноваційна діяльність в Україні» Держстату України за 2008, 2010, 2014 роки та Доповіді «Наукова та науково-технічна діяльність у 2021 році» Держстату України (1).

\*\* - за даними НБУ на 31.12 поточного року.

До 2013 року обсяги інвестицій іноземних держав у сферу науково-технічної діяльності помітно знизилися, а в 2014 і 2015 роках різко зменшилися. В 2015

році обсяг склав 92,7 млн. доларов США і був найменшим за всі роки незалежності України. Безумовно, на це вплинула військова та політична обстановка в країні,

що, природно, негативно вплинуло на виконання спільних наукових та науково-технічних робіт, підвищення наукової кваліфікації, участь у наукових міжнародних програмах та конференціях, семінарах, та пр. Їх кількісні показники, хоча зменшились порівняно з 2013 роком, проте поки ще залишаються вагомим фактором для здійснення міжнародної наукової діяльності. Тим не менше ми можемо звернути увагу на те, що потік закордонних інвестицій у роки 2016 -2019 приблизно тримається на одному рівні.

Як свідчать дані таблиці 2, динаміка розвитку міжнародного співробітництва наукових організацій України була в основному строго позитивною за виключенням після кризового 2010 року.

До 2013 року високими темпами зростає чисельність вчених, які виїжджали працювати за кордоном за контрактом, а також кількість проведених українськими науковими організаціями міжнародних конференцій. Успіхи вітчизняних наукових працівників гідно оцінювався міжнародними фондами. У 2014 і 2015 роках намічається тенденція до зниження представлених у таблиці показників міжнародного співробітництва наукових організацій України. На наш погляд, це відбулося за рахунок зменшення обсягів фінансування міжнародної діяльності, а також агресивними діями РФ.

На жаль у подальші роки державна статистика не відслідковує відповідну інформацію в такій формі.

Таблиця 2

**Динаміка міжнародного співробітництва наукових організацій України в 2000 – 2015 рр.**

| Роки | Кількість співробітників, які працюють закордоном по контракту, осіб | Кількість проведених міжнародних конференцій, од | Кількість грантів від міжнародних фондів, од. |
|------|--|--|---|
| 2000 | 565  | 1031   | 1138  |
| 2008 | 7491   | 2391   | 1592  |
| 2009 | 6452   | 2344   | 1745  |
| 2010 | 5965   | 2201   | 1723  |
| 2013 | 6652   | 2619   | 2147  |
| 2014 | 3922   | 2023   | 1885  |
| 2015 | 3643   | 2300   | 1882  |

Джерело: \* - таблиця складена за даними статистичних збірників «Наукова та інноваційна діяльність в Україні» Держстату України за 2008, 2010, 2014 роки та Доповіді «Наукова та науково-технічна діяльність у 2017 році» Держстату України. [1]

Наразі відомо, що в теперішній час інтернаціоналізація освіти України активно розвивається через мобільність викладачів згідно з двосторонніми договорами з іноземними партнерами. За даними Річного звіту Національного агентства із забезпечення якості освіти (НАЗЯВО) за 2019 рік станом на червень 2019 року кількість викладачів українських ЗВО, які викладали в іноземних університетах становила 650 осіб, а 122 українським викладачам були присвоєні звання Почесних докторів в іноземних університетах. На той же час, 769 іноземним викладачам в українських ЗВО були присвоєні звання Почесних докторів. [2]

В Україні важливу роль у здійсненні міжнародної політики в системі докторської освіти завжди відігравали

державні органи управління освітою та наукою. До 2011 року – це Вища атестаційна комісія України (ВАК України). З початку 2011 р. вона була реорганізована в Департамент атестації кадрів Міністерства освіти і науки, молоді та спорту (МОНМС) України, а з 2014 року - в Департамент вищої освіти (відділ підготовки та атестації наукових кадрів Міністерства освіти і науки України (МОН України)). Основними їх функціями в сфері міжнародної діяльності були: організація міжнародних договорів про співробітництво в галузі атестації та взаємного визнання документів про наукові ступені та наукові звання; присудження наукових ступенів та присвоєння наукових звань громадянам інших держав; визнання іноземних документів про наукові ступені та вчені звання. За інформацією ВАК

України станом на 2009 рік 81 держава світу визнавали дипломи про наукові ступені, видані ВАК України; було підписано 30 міждержавних угод з питань співробітництва в галузі атестації наукових і науково-педагогічних кадрів вищої кваліфікації та визнання документів про вчені ступені. [3].

За інформацією МОН України в 2016 році в Україні діяли 24 міждержавних Угод про взаємне визнання документів про освіту та наукові ступені.

За офіційною інформацією сайту МОН України станом на грудень 2021 року діють 11 міждержавних угод про взаємне визнання документів про освіту, вчені ступені та наукові звання (укладені в 1997-2005pp); 67 угод про міжнародне співробітництво в галузях освіти і науки (укладені в 1991 -2020pp.); 5 договорів про співробітництво и програми в галузі освіти, науки і культури ( 2001 -2019pp.) ; 14 меморандумів про взаєморозуміння зі співробітництва з міністерствами освіти і науки іноземних держав ( 1998 – 2012 pp.) [ 4 ].

Наведені дані свідчать, що в теперішній час Міністерство освіти і науки України веде активну роботу щодо розширення міжнародних зв'язків та співпраці з освітніми та науковими установами багатьох країн світу.

З 1954 року Україна є членом Організації Об'єднаних Націй з питань освіти, науки і культури (ЮНЕСКО). Станом на 2016 рік Україна реалізувала проект «Асоційовані школи ЮНЕСКО в Україні» та імплементувала Програму Розвитку ООН (ПРООН), включаючи компонент «забезпечення якісної освіти впродовж життя». З Радою Європи було підписано Меморандум порозуміння між Урядом України та ОЕСР щодо поглиблення співпраці та виконувався проект «Чесність в освіті». Співпраця України з Німецькою Службою Академічних Обмінів (DAAD) тривала протягом багато років, що забезпечувала мобільність аспірантів і докторантів, можливість пройти наукове стажування і підвищити кваліфікацію в Німеччині. DAAD реалізувала цілий ряд

програм в Україні, серед яких 1-10 місячні стипендії для проведення наукових досліджень аспірантами і докторантами в Німеччині, програма підтримки міжвузівського партнерства між німецькими і українськими вузами, а також Master Plus- Programme, яка орієнтована на тих, хто здобув освіту в Україні та бажав отримати докторський ступінь (кандидата наук) протягом 6 семестрів (на умовах самофінансування здобувачем перебування і проживання в Німеччині).

Підписано Угоду між Урядом України та Урядом США про реалізацію Програми «Корпус Миру США в Україні», укладено Меморандум про співпрацю в сфері викладання англійської мови, економічного та екологічного освіти між МОН України та Корпусом Миру США в Україні .Також підписано Меморандуми про співпрацю МОН України з Британською Радою, Центром інформації та документації НАТО та European Training Foundation (Турин, Італія). [5].

У 2015 році Україна стала асоційованим членом 8-ої Рамкової програми ЄС з досліджень і інновацій «Горизонт 2020». Дане членство надало українським учасникам рівноправний статус з іншими європейськими партнерами. «Горизонт2020» це найбільша Рамкова програма ЄС. Починаючи з 2014 року та до липня 2020 року українські учасники отримали 182 гранти на суму 31,83 млн євро. В цій програмі взяли участь 256 українських організацій.

Наступна програма «Горизонт Європа» (2021 -2027 pp.) є подовженням програми «Горизонт 2020». Метою цієї програми є спільне подолання нових глобальних викликів, розвиток передової науки та підтримка досліджень світового рівня, впровадження інновацій для підвищення конкурентоспроможності країн. Участь у програмі «Горизонт Європа» важлива для українських вчених, бо вона забезпечує умови для проведення спільних досліджень з країнами-членами ЄС і надає доступ до грантової підтримки та дослідницької інфраструктури європейських країн. Участь України в

Рамкових програмах ЄС з досліджень і інновацій є одним із стратегічних компонентів міжнародного наукового і інноваційного співробітництва. ([www.mon.gov.ua/ua/ministerstvo/diyalnist](http://www.mon.gov.ua/ua/ministerstvo/diyalnist)).

Для з'ясування практичного використання наданих можливостей міжнародними угодами і враховуючи (як було вищезазначено в тексті дисертації), що більшість здобувачів вчених ступенів були зосереджені в закладах вищої освіти і наукових установах, підпорядкованих МОН України, скористаємося даними Звітів про виконання паспортів бюджетних програм МОН України.

Нагадаємо, що з метою реалізації Концепції застосування програмно-цільового метода в бюджетному процесі, затвердженій розпорядженням Кабінету міністрів України від 14 вересня 2002 року № 538-р, було прийнято постанову про те, що Головні розпорядники коштів Державного бюджету повинні надавати Річні звіти про виконання паспортів бюджетних програм. Практично до 2006 року контроль від імені Верховної Ради України за використанням бюджетних коштів здійснювала Рахункова палата України.

У Річному звіті про виконання паспортів бюджетних програм МОН України за 2007 рік в розділі "Виконання зобов'язань України у сфері міжнародного науково-технічного співробітництва" було зазначено, що кількість країн, з науковими співробітниками яких виконувалися міжнародні науково-дослідні проекти в підвідомчих установах (у їх числі безумовно були здобувачі наукових ступенів) відповідно до міжнародних угод, становило 15 країн; кількість міжнародних організацій, в рамках яких співпрацювали українські наукові співробітники згідно з міжнародними угодами, становила – 4 організації.

Відповідно до наказів МОН України було виконано 265 міжнародних науково-дослідних проектів в рамках бюджетної програми і в 15 конференціях, які проводилися в рамках спільних міжнародних науково-дослідних робіт,

взяли участь вчені українських вузів. При цьому середня вартість одного міжнародного науково-дослідного проекту становила 30 тис. грн. (за курсом НБУ в 2007 році це дорівнювало 5 940 дол. США) [6].

В аналогічному розділі Річного звіту МОН про виконання паспортів бюджетних програм за 2010 р міститься наступна інформація. Кількість країн, з науковими співробітниками яких виконувалися спільні проекти за міжнародними угодами становила 15 країн, а кількість міжнародних організацій, в рамках яких співпрацювали українські вчені – 6 організацій.

Виконано 2 проекта з реалізації програм науково-технічного співробітництва з міжнародними організаціями та фондами і 79 проектів з реалізації двосторонніх міжнародних програм. При цьому середня вартість одного проекта з реалізації програм науково-технічного співробітництва з міжнародними організаціями та фондами складала 284,5 тис. грн (або 36 тис. дол. США), а середня вартість одного проекта з реалізації двосторонніх міжміністерських міжнародних проектів - 26,4 тис. грн (3,3 тис. дол. США) [7].

Через 5 років в Річному звіті МОН України про виконання паспортів бюджетних програм за 2015 рік у тому ж розділі записано, що з вченими з 10-ти країн виконувалися спільні проекти згідно з міжнародними угодами, з 4 міжнародними організаціями в рамках міжнародних угод співпрацювали українські наукові співробітники підвідомчих міністерству структур.

Було виконано 20 науково-технічних проектів з реалізації програм науково-технічного співробітництва з міжнародними організаціями та фондами, а також 66 науково-технічних проектів в рамках двосторонніх міжміністерських програм. Проведено 50 міжнародних конференцій. Середня вартість одного науково-технічного проекту за договором з міжнародними організаціями та фондами склала 185,8 тис. грн (або 7 012 дол. США), а за договором реалізації двосторонніх

міжміністерських програм - 27,1 тис. грн. (1 022 дол. США). [8].

Згідно «Інформації про виконання результативних показників, що характеризують виконання бюджетної програми МОН України за 2019 рік» науковці України виконували спільні міжнародні проекти з науковцями з 13 країн світу в рамках реалізації двосторонніх міжнародних програм, а також з трьома міжнародними організаціями і фондами. Було виконано 14 проектів з реалізації програм науково-технічного співробітництва з міжнародними організаціями і фондами на суму 1,4 млн. грн. Також виконано 28 проектів з реалізації двосторонніх міжнародних програм загальною вартістю 13,5 млн. грн. При цьому середня вартість 1 науково-технічного проекту за договором з реалізації програм науково-технічного співробітництва з міжнародними організаціями та фондами склала 103,1 тис. грн ( або 3,99 тис. дол. США), а середня вартість 1 проекту за договором з реалізації двосторонніх міжнародних програм – 115,5 тис. грн ( або 4,48 тис. дол. США).

В розділі «Виконання зобов'язань України в Рамковій програмі ЄС «Горизонт-2020» надана наступна інформація. Взяли участь у виконанні програми «Горизонт-2020» 100 наукових установ України . Було виконано 50 науково-технічних та інноваційних проектів. Середня вартість 1 науково-технічного та інноваційного проекту – 659,8 тис. грн ( або 25,6 тис. дол. США) [9].

Як зазначено в науковій доповіді «Розвиток людського капіталу на шляху до якісних реформ», що загальні проблеми бюджетного фінансування і розвитку вітчизняної освіти і науки полягають в тому, що бюджетні програми не мають чітко сформульованих цілей, пов'язаних зі станом розвитку людського капіталу, а також моніторингу показників їх досягнення. Показники виконання не містять суспільно важливого результату, а лише чисельний показник. Немає можливості отримати уявлення про ефективність тієї чи іншої державної

програми. Неможливо оцінити якість витрачання державних коштів. Це пов'язано з тим, що сучасний бюджет України працює не для досягнення суспільно важливих результатів, а на фінансування процесів» ([www.razumkov.org.ua/uploads/article/2018\\_LUD\\_KAPITAL.pdf](http://www.razumkov.org.ua/uploads/article/2018_LUD_KAPITAL.pdf)).

Таким чином, порівнюючи вищевказані кількісні показники міжнародного співробітництва вузів і наукових організацій, підвідомчих МОН України, де згідно державної статистики в роки незалежності України навчалася більшість аспірантів і докторантів ( в 2019 році в ВНЗ навчалася 91,4% від загальної кількості аспірантів в країні), можна зробити висновок, що в період 2007-2019 роки спостерігалася негативна тенденція зниження основних показників міжнародної наукової діяльності в системі МОН України, крім показника «кількість проведених міжнародних конференцій». Це цілком зрозуміло.

Економічні і політичні складності, агресивні дії Російської Федерації, зниження іноземних інвестицій на виконання наукових та науково-технічних робіт – всі ці фактори обумовили стан міжнародного науково-технічного співробітництва в країні. Що стосується показника, який характеризує проведення міжнародних наукових конференцій, то він свідчить про реальне його збільшення, бо в більшості випадків участь в наукових конференціях для українських вчених надає можливість опублікувати за кордоном результати своїх досліджень (що необхідно для здобуття вчених ступенів доктора філософії і доктора наук), а також - стала платною (найчастіше за рахунок особистих коштів при відсутності коштів на відрядження в наукових організаціях).

Враховуючи критичний стан, в сьогоднішній вітчизняній освіті і науці, то швидше за все, що такі ж тенденції в сфері міжнародного якому опинилася науково-технічного співробітництва ( якщо не гірші) характерні і для інших секторів науки України - академічного і галузевого.

Проголошена Україною інтеграція з Єдиним Європейським освітнім і науковим простором та участь в Рамкових програм ЄС додала додаткового імпульсу в розширенні кількості виконаних міжнародних науково-технічних та інноваційних проектів.

Початок індивідуальної мобільності аспірантів і докторантів в освітніх цілях (організованою - в рамках різних державних і міжнародних програм, і спонтанної - в результаті активізації ринкових механізмів на ринку освітніх і дослідницьких послуг) відноситься до періоду становлення незалежності, коли Кабінет Міністрів України прийняв Постанову № 731 від 15 вересня 1993 року, згідно з якою відповідно до міжнародних угод з рядом країн іноземним громадянам на підставі рішень Президії Вищої атестаційної комісії (ВАК) України почали видавати дипломи доктора і кандидата наук, а також дипломи доктора філософії.

Загально відомо, що українська докторська освіта приваблює іноземних громадян через престижність і обраний курс на євроінтеграцію, низьку ціну за навчання, вартість проживання в країні та однакові права і свободи для здобувачів вчених ступенів з іноземних держав і громадян України.

На жаль, на початковому етапі становлення національної системи докторської освіти, а саме до 2010 року, систематичного відображення інформації про кількість аспірантів і докторантів із зарубіжних країн в державній статистиці не було. Але за інформацією ВАК України відомо, що протягом 2009 року було присуджено трьом іноземним громадянам ступені доктора наук, 93 іноземним громадянам - ступені кандидата наук, з них 87 осіб отримали диплом доктора філософії.

Це склало 1,3% від загальної кількості рішень про присудження наукових ступенів в цьому році. У числі іноземних громадян більшість становили громадяни Російської Федерації (57,3%), були також громадяни Казахстану, Молдови, Узбекистану,

Польщі, Німеччини, Франції та США. Більшість з них захистили дисертації в галузях технічних (29%), медичних (26%) і економічних (10,4%) наук [5].

За даними Атестаційної колегії МОНМС України (станом на лютий 2012 року) 9-ти іноземним громадянам, які захистили дисертації в 2011 році в Україні, були присуджені наукові ступені кандидата наук і доктора філософії. Це були громадяни Республіки Ірак, Хашимітського Королівства Йорданії, Федеративної Республіки Нігерія, Сирійської Арабської Республіки, Палестини і Республіки Маврикій. Очевидно, що географія аспірантів, які прибули в нашу країну для отримання наукового ступеня, за два роки різко змінилася. Вона змістилася в бік Близького Сходу і африканських країн.

Джерела: таблиця складена автором за даними статистичних бюлетенів «Підготовка наукових кадрів» Держстату України за 2011-2021 рр. [1].

Як свідчать дані таблиці 3 в період 2010-2015 рр. спостерігалася тенденція постійного деякого зростання щорічної загальної чисельності, аспірантів із зарубіжних країн, які навчаються в Україні, однак темпи зростання були незначні і постійно знижувалися (з 3% в 2010р. до 0,5% в 2015 р). В 2015-2020 роках щорічна загальна чисельність іноземних аспірантів значно підвищилася – на 62,5% и становила 1061 осіб в 2020 році.

Спостерігалася також тенденція росту чисельності прийнятих аспірантів, але темпи зростання в різні роки не були завжди позитивними. Найбільшими вони були в 2013 і 2014 роках – 4,6% і 5,2% відповідно. За період 2015-2019 роки зросла чисельність прийнятих іноземних аспірантів на 67% і в 2019 році становила 437 осіб. В 2020 році був значний спад цього показника – до 242 осіб. На наш погляд, такий різкий спад пояснюється значними організаційними змінами в системі докторської освіти (нові правила підготовки аспірантів та організації захисту дисертцій).

Таблиця 3

**Чисельність аспірантів із зарубіжних країн, які навчаються в Україні**

| Показник  | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2019 | 2020 |
|---|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Чисельність аспірантів із зарубіжних країн                      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Всього  | 611  | 629  | 642  | 646  | 650  | 653  | 1020 | 1061 |
| Прийнято  | 238  | 244  | 240  | 251  | 264  | 262  | 437  | 242  |
| Фактично випущено в тому числі на основі міждержавних договорів | 169  | 179  | 166  | 183  | 149  | 152  | 90   | 117  |
| Всього  | 13   | 13   | 14   | 13   | 12   | 8    | 20   | 8    |
| Прийнято  | 3    | 5    | 6    | 3    | 4    | 2    | -    | -    |
| Фактично випущено на основі міждержавних програм                | 8    | 3    | 4    | 2    | 2    | 4    | -    | 8    |
| Всього  | -    | -    | -    | -    | -    | 1    | -    | 3    |
| Прийнято  | -    | -    | -    | -    | -    | 1    | -    |      |
| Фактично випущено на комерційні основі                          | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    |      |
| Всього  | 598  | 616  | 628  | 633  | 638  | 644  | -    |      |
| Прийнято  | 235  | 239  | 234  | 248  | 260  | 259  | -    |      |
| Фактично випущено   | 161  | 176  | 162  | 182  | 147  | 148  | -    |      |

Більшість іноземних аспірантів навчалася в розвинених в науково-технічному плані областях України, де розташована значна кількість організацій, що мають аспірантуру. Так, в 2015 році в м. Києві навчалася 40% всіх аспірантів із зарубіжних країн, в Харківській області - 23%, Одеській області - 16%. Підготовка аспірантів із зарубіжних країн активно здійснювалася в технічних (26%), педагогічних (17%), медичних (11,5%) і економічних (9,5%) науках. В останні роки частка аспірантів із зарубіжних країн в загальній чисельності аспірантів в Україні (без урахування тимчасово окупованих територій АРК, м Севастополя і частини зони проведення антитерористичної операції) становила 2,3%. [1].

Безумовно, ця цифра сильно відрізняється від частки аспірантів-нерезидентів в більшості європейських країн. Наприклад, у Великій Британії, Швейцарії та Ліхтенштейні частка аспірантів-нерезидентів найбільша і становить понад 40%. Майже у всіх нових країнах - членах ЄС частка аспірантів-нерезидентів становить приблизно 10%, але не всі вони захищають дисертації відразу після закінчення аспірантури. В європейських країнах серед аспірантів, які мають державну фінансову підтримку, приблизно 80% від загальної чисельності в

заданий термін виходять на захист дисертації, а серед тих, хто не має такої підтримки - в середньому приблизно половина) [3]. Відповідний показник по Україні значно менше.

Наприклад, в Україні в 2011 році були присуджені наукові ступені тільки 5% аспірантів із зарубіжних країн. Можна припустити, що це практично ті, хто закінчив навчання в 2010 році і мав державну підтримку (див. табл. 3 ). Це незрівнянно менший показник, ніж в розвинених європейських країнах.

Як видно з таблиці 3 частка аспірантів із зарубіжних країн, які навчаються в Україні за підтримки міждержавних договорів, в період 2010-2014 рр. становила приблизно 2% від їх загальної кількості, а в 2015р. знизилася до 1%. Це цілком зрозуміло, тому що різко знизився обсяг фінансування наукових і науково-технічних робіт іноземними інвесторами і загострилася агресія з боку Росії на сході країни.

У період 2010 - 2015 рр. за даними Національної академії наук України в нашій країні здійснювалося фінансування 14-ти державних програм, виконання яких вимагало наукового забезпечення, з них-3 екологічні, 3 - економічні, 1 науково-технічна (Антарктика) і 7 соціальних програм. [5].



Але тільки в 2015 році за рахунок державних програм був прийнятий лише один аспірант з зарубіжної країни. Очевидно, що в цьому періоді 98% аспірантів із зарубіжних країн навчалися в установах НАН України на комерційній основі (см.табл.3).

За даними «Річного звіту НАЗЯВО за 2019 рік» в Україні навчалось в аспірантурі і докторантурі в 2019 році 695 іноземних громадян. Це переважно представники країн Азії та Африки. За даними МОН України найпопулярнішими напрямками навчання здобувачів вчених ступнів є медичні і технічні спеціальності, а також менеджмент, фінанси і право.

Отже, можна зробити висновок, що Україна, декларуючи шлях розвитку інноваційної економіки, недостатньо реалізує стратегію узгодженого підходу до інтернаціоналізації докторської освіти, а саме, використання коштів програм міжнародного співробітництва та національних державних програм для навчання аспірантів із зарубіжних країн, але активно реалізує стратегію отримання доходу за рахунок їх навчання. Безумовно, обрана стратегія залежить від критичного соціально-економічного стану нашої держави.

В Україні досі відсутня загальнодержавний щорічний статистичний облік кількості аспірантів і докторантів-громадян України, які навчають за кордоном. Наявність такої необхідної та стратегічно важливої інформації особливо важливо зараз, щоб зупинити процес втрати для країни великої кількості талановитих людей, підвищити кадровий науковий потенціал для розвитку інноваційної економіки шляхом створення умов для повернення на батьківщину українських громадян, які отримали вчені ступені і придбали гідний досвід наукової роботи в високорейтингових університетах і наукових організаціях розвинених країн, а також організувати активну співпрацю з українською науковою діаспорою.

Демократизація суспільного життя і становлення ринкової економіки зумовили виникнення недержавних міжнародних

вищих навчальних закладів, які в перші роки незалежності України стали лідерами в галузі міжнародного співробітництва серед українських вузів. У 2012 році в системі вищої освіти функціонували акредитовані МОНМС України 19 недержавних міжнародних університетів і їх філій в різних регіонах країни. Всі вони були створені на основі приватної або колективної форми власності.

Серед них 13 міжнародних університетів здійснювали підготовку наукових і науково-педагогічних кадрів вищої кваліфікації. З них в 6-ти університетах були аспірантура і докторантура. Це - Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна» (при НТУ «КПІ»), ПВНЗ «Київський міжнародний університет», ПВНЗ «Міжнародний університет фінансів» (при НТУ "КПІ"), Міжнародний гуманітарний університет (м. Одеса), Міжнародний науково-навчальний центр інформаційних технологій і систем (м. Київ) та ПВНЗ «Міжнародний інститут бізнесу і права» (м. Херсон).

Аспірантура була в 7 університетах. Це - Європейський університет (м. Київ), Київський університет «Східний світ», ЗАТ «Міжнародний науково-технічний університет імені ак. Ю. Бугая» (м. Київ), ПВНЗ «Міжнародний Християнський університет» (Київ), Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені ак. С. Дем'янчука (м. Рівне), ПВНЗ «Міжнародний Слов'янський університет» (м. Харків), Східноєвропейський університет менеджменту і економіки (м. Черкаси).

Пріоритетними завданнями цих університетів було постійне вдосконалення програм підготовки аспірантів і докторантів відповідно до міжнародних стандартів, інтеграція в світовий науковий і освітній простір.

В 2016 році ситуація дещо змінилася. За інформацією МОН України станом на вересень 2016 року в Україні були акредитовані 11 недержавних міжнародних університетів. В 6 з них функціонували аспірантура і докторантура. Це – ПВНЗ

«Київський міжнародний університет», ПВНЗ «Міжнародний університет бізнесу і права», ПВНЗ «Львівський університет бізнесу і права», Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»(при НТУ«КПІ»), ПВНЗ «Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля» та ПВНЗ «Європейський університет».

В 3 університетах були аспірантури. Це – ПВНЗ Східноєвропейський університет економіки і менеджменту», ПВНЗ «Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені академіка Степана Дем'янчука», ПВНЗ «Міжнародний університет фінансів». З яких причин відбулося скорочення кількості міжнародних університетів, а також про функціонування в них аспірантур і докторантур офіційної інформації немає.

За відкритими даними реєстра вищих навчальних закладів МОН України на 2021/2022 навчальний рік працює 14 ВНЗ, а саме: ПВНЗ «Українсько-американський університет Конкордія» (Київ), ТОВ «Університет міжнародних інноваційних ідей»(Київ),ПВНЗ «Міжнародний Соломонів університет» (Київ), ПВНЗ «Закарпатський інститут ім. Ференца Ракоці II»(Ужгород), ПВНЗ «Міжнародний університет бізнесу і права»(Херсон), ПВНЗ «Міжнародний слов'янський університет»(Харків), ПВНЗ «Міжнародний технологічний університет «Миколаївська політехніка»(Миколаїв), ПВНЗ «Міжнародний науково-технічний університет ім. ак. Юрія Бугая»(Київ), ПВНЗ «Міжнародний економіко-гуманітарний університет ім. Степана Дем'янчука» (Київ), ПВНЗ «Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна» (Київ), ПВНЗ «Європейський університет» (Київ), ПВНЗ «Український католицький університет» (Львів), ПВНЗ «Київський міжнародний університет»(Київ), Міжнародний гуманітарний університет,(Одеса). З них 3 ВНЗ працює аспірантура та докторантура, в 7 – аспірантура (за даними сайтів цих вузів).

Таким чином, в період 2012 – 2021 рр. кількість міжнародних ВНЗ в Україні не зазнала серйозних змін, але загальна кількість аспірантур і докторантур зменшилася, це можна пояснити початком реформування організації докторської освіти в країні.

Підвищення якості освіти – один з основних пріоритетів освітянської сфери. Співпраці з вищими навчальними закладами, стажування за кордоном – це дієвий шлях покращення якості докторської освіти.

Міжнародні освітні програми (програми отримання подвійного диплому) реалізують багато українських вищих навчальних закладів, як столичні, так і регіональні. Але в більшості вони розраховані для освітніх рівнів – бакалавр і магістр певних спеціальностей.

На сьогоднішній день акредитація міжнародних освітніх програм вищих навчальних закладів – це функція Національного агентства із забезпечення якості освіти (НАЗЯВО) України. За даними агентства в останні роки акредитовано 35 міжнародних освітніх програм за рівнем освіти бакалавра і магістра. Для здобувачів вченого ступеня доктор філософії (PhD) таких програм вкрай недостатньо, особливо коли здійснюється реформа докторської освіти.

З 2008 року Докторська школа ім. Родини Юхименків Національного університету «Києво-Могилянська академія» (родина Юхименків фінансово підтримує діяльність школи) вперше в Україні започаткувала експериментальне впровадження структурованих освітніх програм в рамках проекту TEMPUS IV ASP2PhD «Розробка дієвої моделі Докторської школи для впровадження структурованих PhD програм в Україні та Грузії».

Основними принципами цієї моделі стало впровадження глобальних стандартів наукової культури і сучасних практик наукової освіти ЄС, інституційна відкритість, автономія програм PhD, прямий зв'язок навчальної та дослідницької роботи. «Могилянська модель» підготовки

здобувачів вченого ступеня доктор філософії здебільшого лягла в основу загальнонаціональної моделі, закріпленої Законом України «Про вищу освіту» та «Порядку підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії та доктора наук у вищих навчальних закладах (наукових установах)». ([www.ukma.edu.ua/index.php/science/](http://www.ukma.edu.ua/index.php/science/)).

В Україні визнаються сертифікати про акредитацію освітніх програм, видані іноземними акредитаційними агентствами чи агенствами забезпечення якості вищої освіти, перелік яких затверджується Кабінетом міністрів України. На сьогоднішній день у відкритому доступі за даними НАЗЯВО в 2021 році акредитовані наступні міжнародні докторські програми.

Агенство з науки та вищої освіти Хорватії акредитувало науково-освітню програму PhD за спеціальністю 081»Право» в ПВНЗ « Міжрегіональній Академії управління персоналом».

Дві українські програми PhD зі спеціальності «Економіка» в Київському національному торговельно-економічному університеті (КНТЕУ) та Харківському національному економічному університеті ім. Семе́на Кузне́ця (ХНЕУ) акредитовані на п'ятирічний термін Вищою радою з оцінки досліджень та вищої освіти (HCERES, Франція) за стандартами зовнішнього оцінювання для докторів наук Франції.

Акредитація була проведена в межах європейського проекту Еразмус+ під назвою СЗQA «Сприяння інтернаціоналізації досліджень шляхом створення системи забезпечення якості третього циклу відповідно до Європейської програми»

([www.naga.gov.ua/category/акредитації-міжнародних-агенств.](http://www.naga.gov.ua/category/акредитації-міжнародних-агенств.)). Наразі на розгляді знаходяться ще кілька запитів ВНЗ про визнання іноземних акредитацій освітніх докторських програм. Безумовно такі практики є важливою складовою процесу підвищення якості та інтернаціоналізації докторської освіти в Україні.

**Висновки.** Таким чином, з огляду на все вищесказане, можна стверджувати, що в

останні роки в Україні проявився ряд негативних тенденцій у вирішенні проблем інтернаціоналізації докторської освіти (зниження кількості аспірантів і докторантів із зарубіжних країн, які навчаються в українських університетах, зниження показників діючих аспірантур і докторантур у міжнародних ВНЗ, відсутність статистичного обліку аспірантів і докторантів – громадян України, які навчаються в іноземних вищих навчальних закладах бо інформація Держстату не може вважатися повною, оскільки вона не охоплює тих науковців, що виїхали самостійно, тощо). У зв'язку з цим дуже важливо визначити і сформулювати національну політику інтернаціоналізації докторської освіти.

Однак, необхідно назвати ряд, що перешкоджають успішній інтеграції української наукової спільноти у світовий науковий простір. Це - відсутність системного підходу до міжнародної інтеграції та співпраці в сфері науково-технічної діяльності, відсутність наукових фондів різної форми власності для надання фінансової підтримки здобувачам вчених ступенів, недостатній рівень інформованості та доступності українських вчених до міжнародних наукових фондів і міжнародних програм наукових досліджень, низька ефективність і координація залучення і використання зовнішньої фінансової допомоги в країні, відсутність визнаної в міжнародній науковій спільноті системи оцінки якості докторської освіти та інші. Зрозуміло, що всі ці проблеми не можуть бути вирішені одночасно.

Становлення в Україні інноваційної економіки вимагає забезпечення її висококваліфікованим людським капіталом. Для її розвитку необхідні дослідники високої кваліфікації, здатні знайти можливості для застосування своїх знань і реалізації результатів досліджень. Тому існуюча модель докторської освіти в Україні повинна зазнати серйозних змін.

Початок її модернізації закладені в новому Законі України «Про вищу освіту» та низці прийнятих вже супроводжуваних

його документах. Але до сих пір не прийняті документи щодо трансформації організаційних структур докторської освіти, критеріїв і методів оцінки її якості, освоєння нової культури наукового керівництва, розширення кар'єрних перспектив для володарів вчених ступенів як в середині, так і за межами академічної і освітньої сфери, організації процесу присудження наукових ступенів і присвоєння вчених звань.

На наш погляд, необхідно використовувати практичний досвід європейських країн і відмовитися від створення численних експертних і спеціалізованих вчених рад з великою чисельністю їх членів, часто не причетних ні до предмету, ні до об'єкту дослідження, представлених до захисту дисертацій. Україні потрібно активно рухатися по шляху інтернаціоналізації та відкритості міжнародному науковому співтовариству її системи докторської освіти.

Сьогодні важливим завданням науково-технічної політики України є проведення рішучих реформ в системі інфраструктури докторської освіти, що здатна забезпечити дієвий взаємозв'язок з потребами науки та відповідає вимогам інноваційного розвитку економіки в нових геополітичних і сформованих соціально-економічних умовах, а також максимальної уваги і підтримки Урядом.

Сьогодні ідеальної стратегією інтернаціоналізації докторської освіти в усіх її формах для України буде максимізація її ефективності в національному контексті. Не можна піддаватися спокусі повністю копіювати успішні моделі докторської освіти розвинених європейських країн, так як вони в силу традицій і соціальних причин можуть бути не прийнятні в українському соціумі. Тому в складних економічних умовах, в яких опинилася українська наука і освіта в останні роки, дуже важливе завдання - знайти раціональний на сучасному етапі баланс між різними формами інтернаціоналізації, де умови країни дозволяють докласти зусиль. Не можна допустити перетворення України на

експортера інтелектуальних ресурсів. Потрібно зупинити «витік мізків» і заохочувати «циркуляцію мізків».

#### *Література:*

1. Статистичний щорічник України за 2019 / за редакцією І. Є. Вернера. Київ, 2020. 601 с.
2. Річний звіт Національного агентства із забезпечення якості освіти за 2019 рік. Київ, НАЗЯВО, 2020р. С. 244.
3. Міністерство освіти і науки України. Аналітична довідка. Реалізація пріоритетних напрямів розвитку науки і техніки та отриманні результати. Київ, 2021. URL : <https://mon.gov.ua/storage/app/media/nauka/informatsiyno-analitychni/2020/06/realizatsiya-prioritetiv-nauki-i-tehniki-u-2019-r150620.pdf>.
4. Про державне замовлення на підготовку спеціалістів, наукових, науково-педагогічних та робочих кадрів, підготовку та перепідготовку у 2020 році : Постанова Кабінету Міністрів України URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/616-2020-%D0%BF>.
5. Офіційний сайт Міністерства освіти та науки України. URL : <https://mon.gov.ua/ua/news/>.
6. Лобанова Л. С., Удовенко А. Ю. Система підготовки наукових кадрів як пріоритет розвитку людського капіталу: український контекст. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки.* 2015. С. 299–302.

#### *References:*

1. Statistical Yearbook of Ukraine for 2019, Kyiv, Ukraine, 601 p.
2. Annual report of the National Agency for Quality Assurance in Education for 2019, 244 p.
3. Ministry of Education and Science of Ukraine. Analytical reference. Implementation of priority areas of science and technology development and results obtained (2022), retrieved from : <https://mon.gov.ua/storage/app/media/nauka/informatsiyno-analitychni/2020/06/realizatsiya-prioritetiv-nauki-i-tehniki-u-2019-r150620.pdf>.
4. Cabinet of Ministers of Ukraine (2020), “About the state order for training of specialists, scientific, scientific-pedagogical and working personnel, training and retraining in 2020”, retrieved from : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/616-2020-%D0%BF>.
5. The official site of Ministry of Education and Science of Ukraine (2022), retrieved from : <https://mon.gov.ua/ua/news/>.
6. Lobanova, L. S. and Udovenko, A. Yu. (2015), “The system of training scientific personnel as a priority of human capital development: the Ukrainian context”, *Visnyk Kamianets-Podilskoho natsionalnoho universytetu imeni Ivana Ohiiienka. Ekonomichni nauky*, pp. 299–302.

*Стаття надійшла до редакції 18.01.2022 р.*

## Розділ 3. Психологія

УДК 343.21(477)

DOI: 10.31732/2663-2209-2022-65-149-163

### ОСОБЛИВОСТІ ПРОЦЕСІВ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

**Артемов В.Ю.<sup>1</sup>, Сингаївська І.В.<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> д.пед.н., доцент, професор, Національна академія служби безпеки України, м. Київ, Україна,  
e-mail: vyartemov@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5290-4496>

<sup>2</sup> к.психол.н., доцент, директор ННІ психології, ВІЗ «Університет економіки та права «КРОК»,  
м. Київ, Україна, e-mail: irinas@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6802-0081>

### FEATURES OF DECISION-MAKING PROCESSES UNDER UNCERTAINTY

**Artemov Volodymyr<sup>1</sup>, Synhayska Iryna<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Doctor of sciences (Pedagogical), associate professor, professor, National Academy of Security Service of Ukraine,  
Kyiv, Ukraine, e-mail: vyartemov@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5290-4496>

<sup>2</sup> PhD (Psychological), associate professor, director of the Academic and Scientific Institute of Psychology, "KROK"  
University, Kyiv, Ukraine, e-mail: irinas@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6802-0081>

**Анотація.** У статті обґрунтовано актуальність емпіричного дослідження процесів прийняття рішення в умовах невизначеності. Виконано аналіз базових публікацій та результатів досліджень з питання методології емпіричного дослідження психології прийняття рішення в умовах невизначеності та ризику. Визначено основні напрями розвитку емпіричної психології та особливості її використання для виявлення копінг-стратегій щодо прийняття рішень в умовах службового ризику та ризику недосягнення цілі. Виконано порівняльні дослідження функціональної ролі детермінант «схильність до ризику», «готовність до ризику», «прийняття ризику» в процесах виконання службового обов'язку. Показано, що поняття «прийняття ризику» найкраще характеризує поведінку в умовах службового ризику та подолання негативних наслідків ризику недосягнення цілі. Розроблено процедуру емпіричного дослідження придатності і готовності співробітників безпекових структур до діяльності в умовах невизначеності і ризику. Обґрунтовано застосування феноменологічного підходу. З метою проведення емпіричного дослідження були проаналізовані тести, які дозволяють виявити способи поведінки осіб, які приймають інтелектуальні рішення в умовах невизначеності і ризику. Було обрано тести, які дозволяють виявити копінг-стратегії: пильність, прокрастинація, уникнення, надпильність, раціональність, готовність до ризику та зв'язки між ними. За результатами тестів була побудована конфірматорна модель, яка відображує навантаження (значущість) окремих пунктів тестів відносно копінг-стратегій та взаємні кореляції між ними. Отримані результати свідчать про наявність значущої кореляції між копінгами в обох тестах. Проведено порівняння отриманих результатів з результатами аналогічних досліджень, які проводилися в інших умовах з іншим контингентом піддослідних. Окремо були розглянуті питання довіри, надійності й узгодженості результатів статистичних обчислень. За критерій надійності прийнято  $\alpha$ -критерій Кронбаха, який становив не менш 0,7 для кожного з показників. Додатково використано порівняльний дисперсійний аналіз, який підтвердив наявність достатніх кореляцій між допінг-стратегіями, які використовувалися під час досліджень. У результаті доведено було, що допінг-стратегії пильність, прокрастинація, уникнення, надпильність, раціональність, готовність до ризику досить повно характеризують поведінку осіб, котрі приймають рішення в умовах невизначеності і ризику.

**Ключові слова:** прийняття рішень, умови невизначеності, феноменологічний підхід, готовність, службовий ризик.

Формули: 0; рис.: 7; табл.: 1; бібл.: 23

**Annotation.** The article substantiates the relevance of empirical research of decision-making processes in conditions of uncertainty. The analysis of basic publications and research results on the methodology of empirical research of decision-making psychology in conditions of uncertainty and risk is performed. The main directions of development of empirical psychology and features of its use for identification of coping strategies for decision-making in the conditions of service risk and risk of failure to achieve the goal are determined. Comparative studies of the functional role of the determinants "risk-taking", "risk-taking", "risk-taking" in the performance of official duties have been performed. It is

*shown that the concept of "risk acceptance" best characterizes the behavior in terms of service risk and overcoming the negative consequences of the risk of not achieving the goal. The procedure of empirical research of suitability and readiness of employees of security structures for activity in the conditions of uncertainty and risk is developed. The application of the phenomenological approach is substantiated. In order to conduct empirical research, widely recognized tests have been analyzed to identify behaviors of intellectual decision-makers in conditions of uncertainty and risk. From a large number of tests, MOPR and OFPRO tests were selected as the most satisfactory for the purposes of the empirical study. These tests reveal coping strategies vigilance, procrastination, avoidance, vigilance, rationality, risk appetite and the relationship between them. In the process of empirical research based on the results of tests, a confirmatory model was built, which reflects the load (significance) of individual test items in relation to coping strategies and mutual correlations between them. The results indicate a significant correlation between copings in both tests. The obtained results were compared with the results of similar studies conducted in other conditions with another contingent of subjects. The issues of trust, reliability and consistency of the results of statistical calculations were considered separately. Cronbach's  $\alpha$ -test, which was at least 0.7 for each of the indicators, was taken as the reliability criterion. In addition, a comparative analysis of variance was used, which confirmed the existence of sufficient correlations between the coping strategies used in the research. As a result, it was proved that coping strategies vigilance, procrastination, avoidance, vigilance, rationality, willingness to take risks fully characterize the behavior of decision makers in conditions of uncertainty and risk.*

**Key words:** decision making, conditions of uncertainty, phenomenological approach, readiness, on-duty risk.  
**Formulas:** 0; **fig.:** 7; **tabl.:** 1; **bibl.:** 23

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах особливими формами явищ, пов'язаних з прийняттям рішень в умовах невизначеності, стресу і ризику, є професійний та службовий ризику. Поняття «професійний ризик» достатньо висвітлено у вітчизняній та зарубіжній психологічній науці. Натомість поняття «службовий ризик» ще й досі належного висвітлення в науці та практиці не отримало, не зважаючи на значні відмінності цього виду ризику від професійного, особливо коли це стосується діяльності безпекових структур. Із терміном «службовий ризик» тісно пов'язане поняття «ризик недосагнення мети», яке в останні роки стає предметом пильної уваги вітчизняних та зарубіжних психологів.

У зв'язку з цим дослідження різних видів ризику в психології, і, зокрема, їхній вплив на поведінку людей під час прийняття інтелектуальних рішень в різних ситуаціях невизначеності, стресу й ризику на сьогодні становить значний інтерес з позиції аналізу наукової думки в цьому напрямі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У психології з давніх часів відбувається дискусія, що ж є первинним – емпірика або експеримент. У зв'язку з цим і виокремилися експериментальна та емпірична психології. Унікальність експерименту як методу пізнання в психології полягає у його функціональній універсальності: «експеримент є джерелом виникнення наукових висновків та нових

узагальнень, адже він є умовою доведення правдивості, критерієм відповідності встановленим теоретичним положенням» [1].

У роботах Л. Дорфмана [2] детально висвітлюється питання щодо сутності емпіричної психології, розкривається її зв'язок із експериментальною психологією. Там само вказується на тісний взаємозв'язок теоретичних й емпіричних досліджень, на неможливість їхнього протиставлення один одному.

Поняття «емпірична психологія» тісно пов'язане із питаннями отримання наукового знання. Зазначається, що емпірична психологія не пояснює природи психічного, проте в межах емпіричної психології обґрунтовуються ті умови, що забезпечують отримання надійних та достовірних експериментальних даних.

Емпірична психологія ґрунтується переважно на якісних методах дослідження. Одним з базових методів, що належать до розряду якісних, є феноменологічний. Проте існує певна кількість варіацій феноменологічного методу в психології. Серед учених, які зробили великий внесок у розвиток феноменологічного методу в психологічних дослідженнях, називають Л. Бінсвангера [3], Д. Купера [4], Р.Д. Лейнга [5], Мей Е. [6], Е.Штрауса [7], та ін. Натомість основоположником цього підходу в психології називають німецького

філософа психологічного спрямування Едмунда Гуссерля [8].

У роботах Е. Гуссерля феноменологія вперше виступає як самостійна, окрема форма дослідження, як метод пізнання, – «за умов присутності феномену (ним може бути зовнішній об'єкт або стан розуму) феноменологія застосовує до нього абсолютно неупереджений підхід: він спостерігає феномен так, як він виявляє себе, і лише так» [8].

Ще й досі залишаються невирішеними проблеми ролі, місця та методології дослідження процесів прийняття рішення, коли це стосується контингенту осіб, на який покладено захист майнових, інтелектуальних та особистісних інтересів громадян.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є дослідження сутності та змісту емпіричних методів, які використовуються для аналізу процесів прийняття рішень в умовах невизначеності та перевірка придатності їхнього використання для співробітників безпекових структур (далі – СБС).

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Процес прийняття рішень у більшості випадків реалізується не як самоціль, а лише як засіб досягнення інших важливих цілей, що лежать поза ним самим. У цьому сенсі процес прийняття рішень є вагомим, але все ж таким, що носить субсидіарний характер. Проте тоді й досліджувати цей процес потрібно не як самостійну самоціль, а як один із засобів регулювання конкретного виду діяльності.

Базуючись на цих теоретичних уявленнях, нами були проведені порівняльні дослідження функціональної ролі двох детермінант в організації процесів прийняття рішень. Цими детермінантами, на нашу думку, є *готовність* та *схильність* до ризику.

Наявні в літературі визначення поняття «готовність до ризику» і «схильність до ризику» є різними й не чітко диференційовані. Наприклад, Т. Корнілова розглядає готовність до ризику як властивість особистісної саморегуляції, що виявляється людиною під час прийняття

рішень в умовах невизначеності [1]. Натомість П. Вайнцванг, навпаки, розглядає готовність до ризику як позитивну складову такої внутрішньої риси особистості як хоробрість [9].

Г. Айзенк [10] – як особистісну властивість та схильність до пошуку гострих відчуттів. Ю. Козелецький [11] – як проактивну форму поведінки, яка характеризує процес прийняття рішень. Готовність до ризику багато психологів розглядають як особистісну властивість.

У нашому розумінні, коли йдеться про прийняття рішення під час службової діяльності, коли ризик породжується службовим або громадським обов'язком, коли з'являється мета – відразу виникає ризик її недосягнення, готовність до ризику слід уважати продуктом виховання й формування особистості. У процесах формування готовності, безумовно, бере участь така глибинна якість особистості, як схильність до ризику. Схильність до ризику дістається нам у спадок, її пригнічення або, навпаки, активізація вимагає вольових зусиль, мотивації, спонукання внутрішнього та зовнішнього.

Схильність до ризику – це особистісна якість індивіда, пов'язана з такими рисами характеру, як потяг до незалежності, бажання домінувати, імпульсивність, прагнення досягти успіху. Вона розглядається також і як особистісна властивість, яка виступає як професійно важлива риса у професіях, пов'язаних із небезпекою, або як небажана риса характеру, що є неприйнятною у професіях, де необхідно виявляти обережність та обачність.

У психології управління, цей феномен носить назву *прийняття ризику* – це така форма поведінки, коли ризик вважається припустимим, а відтак з метою його запобігання жодних радикальних заходів не застосовується. Натомість це не скасовує моніторинг та контроль, за результатами якого ставлення до ризику може бути змінено.

У стандарті ІСО 9001 2015 термін «прийняття ризику» обрано для того, щоб відобразити вимоги мінімальної

прийнятності ризику, до того ж, ухвалення ризику залежить від його критеріїв [12].

У філософії ставлення до терміну «*прийняття ризику*» дещо інше. На думку А.П. Альгіна, «...прийняття або неприйняття ризику визначаються особистим, зокрема й професійним досвідом, виявляється в судженнях про ризик, а також у імпліцитних (прихованих) уявленнях щодо ситуацій і джерел ризику» [13].

Іншими словами, *прийняття ризику* – це спосіб поведінки, який є функцією готовності до ризику і одночасно самооцінкою особистості. Тим самим прийняття ризику позначалося ним як певний піднесений порив, подолання стримувальних факторів для досягнення позитивних цілей, пов'язаний з надситуативною формою поведінки.

У нашому уявленні поняття «*прийняття ризику*» найкраще характеризує поведінку в умовах службового ризику та подолання негативних наслідків *ризиків недосягнення цілі*. Тут знову слід звернутися до думки, висловленої Т.В. Корніловою: «Не ситуативна і не диспозиційна особистісні схильності визначають вдаватися до ризикантних дій чи ні. Саморух діяльності особистості, активність суб'єкта у визначенні діапазону постановки мети, вихід за межі вимог, що задаються, – це сутність ризику та ризикантної діяльності» [1].

Сучасна психологія пропонує кілька підходів до аналізу готовності й схильності до ризику. Опитування є найбільш поширеним методом дослідження, який дозволяє отримувати повну й цілісну інформацію щодо різних сторін та властивостей індивіда. У більшості випадків дієвим методом є неструктуроване інтерв'ю, бесіда, опитування, спостереження, анкетування, аналіз даних тощо.

У процесі дослідження нами було розглянуто кілька методик діагностування схильності до ризику, мотивації та стилю прийняття рішень в умовах невизначеності.

Однією з найбільш популярних методик визначення готовності до ризику є тест

Шуберта [14]. Для оцінки схильності до ризику застосовувався опитувальник «Дослідження схильності до ризику», розроблений фахівцем у галузі експериментальної психології А.Г. Шмельовим [15] Певний інтерес являє собою тест схильності до ризику К. Левітіна.

Метою методики Когана-Валлаха є дізнатися, як людина приймає рішення в ризикованих ситуаціях. Окремий інтерес становить методика діагностики мотивації на успіх і побоювання невдачі А. Реана [16]. Цей опитувальник діагностує переважання надії на успіх або побоювання невдачі.

Тести для діагностування способів прийняття рішення в умовах невизначеності та ризику розглянуті в науковій літературі досить докладно. Найцікавішими з них є Мельбурнський опитувальник прийняття рішень (далі – МОПР) [17] і тест «Особистісні фактори прийняття рішень» (далі – ОФПР), розроблений Т.В. Корніловою [18].

МОПР являє собою особистісний опитувальник, спрямований на діагностику індивідуального стилю прийняття рішень, яка побудована на тому, що в стресовій ситуації суб'єкт під час прийняття рішення керується такими трьома умовами:

- 1) обізнаністю щодо серйозних ризиків та пов'язаними з ними альтернативами;
- 2) надією знайти кращу альтернативу;
- 3) вірою в те, що той, хто ризикує, має у своєму розпорядженні достатню кількість часу для пошуку та оцінки альтернатив.

Це означає, що суб'єкт, який приймає рішення, знаходиться в певний момент у ситуації стресу. В цей час у його свідомості відбувається конфлікт між емоціями та мотивами. Згідно із теоретичними уявленнями, пильність, яка виступає основною обмежувальною силою в діяльності людини, що приймає рішення, вступає у протиріччя з потребою в пізнанні й толерантністю до невизначеності. У підсумку МОПР містить 22 пункти, що оцінюються за 3-бальною шкалою. Результати опитування оцінюють за чотирма шкалами:



- пильність (Vigilance);
- уникнення (Back-Passing);
- прокрастинація (Procrastination);
- надпильність (Hypervigilance).

Ці поняття безпосередньо пов'язані з копінг-стратегіями, тобто з усвідомлено використовуваними прийомами опанування людини з труднощами переважно в сфері комунікації. Зміст поняття «копінг» (від англ. *to cope with* – справлятися з чим-небудь/впоратися) [17] полягає в тому, що воно означає поведінкові й когнітивні зусилля, які застосовуються людиною для того, щоб впоратися з загрозами, які виникають у процесі її взаємодії з довкіллям. Копінг-стратегії можуть бути ефективними або неефективними, продуктивними або непродуктивними. Це залежить від двох основних чинників: контексту та обумовленості середовища, в якому реалізується процес опанування та відповідної реакції індивіда.

Властивість пильності [17], що розглядається в МОПР як продуктивний копінг, негативно пов'язане з толерантністю до невизначеності й позитивно з раціональністю та рефлексивністю. Розуміння своїх емоцій, наявність внутрішнього особистісного емоційного інтелекту, відповідає пильності. Пильність пов'язана із помірним рівнем психологічного стресу. Згідно з теоретичними уявленнями, пильність – єдиний спосіб впоратися з ситуацією. Це спосіб, який дозволяє приймати раціональні рішення. Під час використання МОПР були виявлені два латентних профілі, які характеризують стратегію прийняття рішень в умовах невизначеності. Перший відповідає більш високими значеннями показника шкали пильності за менших значеннях показників шкал уникнення та прокрастинації. Другий відрізняється зниженням пильності за умови підвищення шкал уникнення та прокрастинації.

Уникнення як *копінг-стратегія* в теорії формування МОПР – це захисний механізм психіки, який полягає в ухиленні (відмові,

уникненні) ситуацій та джерел неприємного впливу [17].

Реакція уникнення (англ. *Escape-response*) – це вид оборонних реакцій, що виникають у відповідь на негативні емоційні подразники, як дії, спрямовані на запобігання такого роздратування. Розрізняють активні та пасивні реакції уникнення. Уникнення має оборонний характер. Водночас особа, яка приймає рішення, уникає конфлікту, перекладаючи відповідальність на когось іншого або створюючи бажані обґрунтування для уникнення небажаної альтернативи. Захисне уникнення пов'язано з неповною та упередженою оцінкою інформації. Це зазвичай призводить до помилкових рішень.

Оборонне уникнення пов'язане з високим стресом. Уникнення – це поведінка людини, за якої вона ухиляється від ситуацій, які її лякають. Також униканням називають стратегію поведінки в конфліктних ситуаціях, коли людина відмовляється співпрацювати із опонентами в пошуках компромісу і не намагається довести свою думку.

Зазвичай стратегія уникання обирається з таких причин:

- предмет конфлікту для суб'єкта є несуттєвим і результат суперечки його мало цікавить;
- суб'єкт відчуває безвихідь виходячи з того, що в опонента більше можливостей вирішити конфлікт на свою користь;
- суб'єкт намагається затягнути вирішення конфлікту.

У психології під терміном «прокрастинація» розуміють «...свідоме відкладання виконання намічених дій, незважаючи на те, що це спричинить за собою певні проблеми» [17].

Буквальним перекладом слова «прокрастинація» є вираз «на завтра» (від латинського «*crastinus*» – «завтра» і префікса «*pro*» – «на»). На сьогодні в психологічному співтоваристві велика увага приділяється вивченню явища прокрастинації як фактора, що відображає відмінність між намірами і реальними діями. У сучасній психології існують три

основні підходи до розуміння суті прокрастинації:

- психодинамічний;
- поведінковий;
- когнітивний.

Згідно з психодинамічним підходом, причини відкладання справ слід шукати в їхньому зв'язку зі складними механізмами психологічних захистів, а також у концепції уникнення виконання завдань. Люди уникають виконання справ, що несуть загрозу для їхнього «Я». Адже, люди, які схильні до прокрастинації, загалом більш орієнтовані на сьогоднішній день і зазнають труднощів щодо планування та прогнозування майбутнього.

Поведінковий підхід пояснює феномен прокрастинації як результат позитивного досвіду подібної поведінки в минулому. Відповідно до цього підходу, прокрастинація перешкоджає побудові довгострокових цілей.

Згідно з когнітивним підходом, в основі феномену прокрастинації лежать занижена самооцінка та нездатність до самостійного прийняття рішень. Тобто основи прокрастинації лежать в ірраціональній формі мислення особистості. Дослідники відзначають помітне зростання кількості прокрастинаторів та проникнення прокрастинації до всіх сфер людської життєдіяльності (трудова, соціальна, побутова тощо). Звичка відкладати справи «на потім» може мати негативні наслідки як для самооцінки людини, так і для результатів її діяльності в усіх сферах.

Ще однією шкалою оцінювання копінг-стратегії прийняття рішення в МОПР є надпильність. Надпильність – це стан підвищеної сенсорної чутливості, який супроводжується надмірно напруженою поведінкою. Надпильність також супроводжується станом підвищеної тривожності, аномально підвищеним збудженням, гострою чутливістю до подразників та постійним пошуком загроз у довкіллі.

У стані надпильності особа, що приймає рішення, гарячково шукає вихід із загрозової ситуації. Через стан тимчасового тиску, особа, яка приймає

рішення, імпульсивно приймає поспішні рішення, які, на її думку, обіцяють негайне полегшення. Пошук альтернатив ігнорується через емоційне хвилювання, завзяття та обмеження уваги. В екстремальній формі надпильністю є «панічний» стан, в якому особа, яка приймає рішення, постійно коливається між неприємними альтернативами. Така гіперчутливість пов'язана з важким емоційним стресом.

Глибоке теоретичне обґрунтування, встановлена змістовна валідність та доведена надійність шкал забезпечили широке використання цього опитувальника в процесах дослідження психології прийняття рішень. Водночас такі важливі поняття, як готовність і/або схильність до ризику як один з аспектів подолання невизначеності не охоплюється цим опитувальником і тому виникає потреба створення й використання інших діагностичних засобів.

Таким засобом можна вважати опитувальник ОФПР, розроблений Т. Корніловою [1]. Він спрямований на виявлення двох особистісних властивостей – готовності до ризику та раціональності як психологічних змінних, що відображають особистісні характеристики людини. Саме ці змінні, на думку вченої, беруть участь в регуляції процесом прийняття рішень суб'єктом в умовах невизначеності та ризику. Опитувальник існує у двох варіантах: 25 пунктів (ОФПР-25) і 21 пункт (ОФПР-21). В обох його варіантах для відповідей використовується тріада: «висловлювання добре мене характеризує», «висловлювання мене не стосується» і «висловлювання характеризує мене наполовину».

Вони будуються на припущенні щодо можливості самоусвідомлення особистістю того, які способи прийняття рішень в умовах невизначеності та ризику характерні саме для неї. Оцінка способів прийняття рішення в умовах невизначеності й ризику здійснюється за двома шкалами:

- особистісна готовність до ризику;
- суб'єктивна раціональність.

Готовність до ризику в концепції Т. Корнілової [1] розуміється «як особистісна властивість саморегуляції, що дозволяє людині приймати рішення і діяти в ситуаціях невизначеності». Отже, це не лише особистісна схильність, але й досить загальна характеристика способів регуляції поведінки суб'єкта у ситуації невизначеності та ризику.

Шкала «суб'єктивна раціональність» вимірює здатність суб'єкта обмірковувати свої рішення та вчинки перед прийняттям рішення. Певною мірою це характеризує здатність суб'єкта побачити власне «Я» в розумінні представників феноменологічної й гуманістичної психології (*Е. Гуссерля* [8], *А. Маслоу* [19], *К. Роджерса* [20] та інших).

Т.В. Корнілова окреслює три проблеми, що належать до змістовної частини методики ОФПР. Першою з них є фактор ризику під час прийняття рішень. Традиційна постановка завдання прийняття рішення концентрувалася навколо вольової регуляції поведінки людини. У 60-70-і рр. минулого століття виникла ідея інтелектуального наповнення процедур прийняття рішень. У цьому випадку фактор ризику дій у ситуації невизначеності набув загрозливого характеру недосягнення поставленої мети. Унаслідок у науковому середовищі з'явилося бачення неправильного вибору не лише як емоційно-вольового акту, але і як такого, що залежить від інтелектуальних та особистісних якостей, в основі яких лежить усвідомлення критеріїв оцінок і можливість суб'єктивного контролю в процесі розвитку ситуацій.

Наступна проблема полягає у встановленні зв'язку ризику з раціональністю. Початкове трактування ризику як наслідку необдуманих дій, дій навмання, готовності йти на ризик не підкріплений раціональною оцінкою і на сьогодні зазнає змін. Відбувається відмова від протиставлення ризикованих, нераціональних дій і обережних, осмислених, опосередкованих міркуванням та рішень. В основі сучасного підходу лежить теза щодо обмеженої

раціональності людини. Раціональність у цьому випадку пов'язується не з холоднокровою розважливістю, а з більш складною системою критеріїв. За висловом відомого психолога польського походження Юзефа Козелецького: «Людина не є раціональною в прометеївському і не є ірраціональною в сізіфовому сенсі. Її пізнавальні, емоційні та вольові можливості дозволяють їй задовольняти критерій обмеженої раціональності і саме тому існувати у складному світі» [11].

Отже, дії людини можуть одночасно характеризуватися і як раціональні, і як ті, що містять фактор ризику, оскільки між ціледосягненням й цілестворенням завжди існує певна невідповідність. Тож готовність до ризику пов'язується з різними видами активності, тоді як раціональність розуміється як здатність обмірковувати свої рішення перед прийняттям інтелектуального рішення.

Третя проблема пов'язана із виявленням способів інтерпретації поняття «схильності до ризику». Існують два способи інтерпретації: ситуаційний та особистісний. Схильність до ризику, на думку багатьох авторів, не належить повністю до системи особистісних характеристик оскільки вона не універсальна. Крім того, її вияв зазвичай належить до широкого класу ситуацій: професійних, службових, життєвих, які здебільшого розцінюються суб'єктом як такі, що не залежать від його бажань та можливостей.

Тому сучасні психологи розглядають поняття «готовність до ризику» як різнорівневу властивість, яка дозволяє розрізняти психодіагностичні завдання, пов'язані із характером пізнавальних стратегій, а також із інтерпретацією цілей, з виявленням суб'єктивних переваг чи інших форм активності.

Як індивідуальна характеристика готовність передбачає оцінку суб'єктом свого минулого досвіду й оцінку можливостей самоконтролю. У цьому аспекті можна стверджувати, що ризик є там, де суб'єктом виявлено не лише

невідповідність необхідних і наявних або потенційних можливостей, але де невизначеною є сама оцінка його спроможного потенціалу.

Метою створення методики ОФПР була побудова методичного засобу більш широкого плану, ніж наявні раніше методики. Зокрема, дослідження ризику недосягнення мети відповідно до методики ОФПР пов'язано з невизначеністю й загрозою власній самооцінці, а також із динамікою переживань успіху або невдачі. Адже схильність до ризику може означати не відмову від розгортання орієнтування в ситуації, а готовність до самоконтролю дій в умовах явної неповноти або недоступності необхідних орієнтирів, а також готовність покладатися на власний потенціал.

Тож, спираючись на такі фактори, як характеристики респондентів, мету, завдання і ресурси дослідження, були вибрані зазначені опитувальні методики МОПР й ОФПР.

Зазначені методики можна використати для визначення придатності СБС до професійної діяльності в умовах ризику з метою визначення: 1) придатності СБС до діяльності в умовах ризику; 2) рівня готовності СБС, його придатності до здійснення професійної діяльності в умовах ризику; 3) ефективності, результатів проведення заходів, пов'язаних із ризиком у контексті підготовки, перепідготовки СБС.

У першому випадку йдеться про кадрові рішення. У другому – отримані результати дозволяють виробляти стратегічні рішення, що мають далекосяжні соціальні та виховні цілі. Третій варіант використовується в психологічному забезпеченні педагогічної діяльності.

З метою визначеності сутності та змісту емпіричних методів, які використовуються для аналізу процесів прийняття рішень в умовах невизначеності та перевірка придатності їхнього використання для співробітників безпекових структур, ми

провели дослідження у якому взяли участь 73 особи – всі співробітники українських безпекових структур. Мт поділили наш контингент на дві групи.

Перша група (41 особа) становила контингент осіб у віці від 20 до 35 років, які готуються приступити до службової діяльності у сфері недержавних охоронних структур.

Друга група (32 особи) СБС, які вже мають достатній досвід роботи в безпекових структурах – насамперед державних.

Психодіагностичні тести подавалися для заповнення індивідуально й у групах по 3-5 осіб з метою запобігання взаємовпливів. Оцінювалися фактори, що впливають на прийняття рішень і ставлення до ризику.

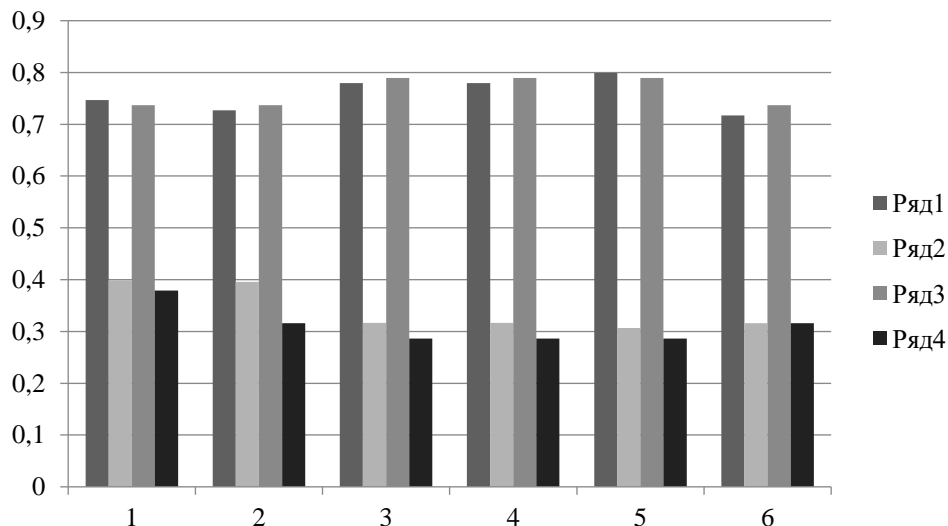
У результаті оброблення опитувальних листів були побудовані графіки нормалізованих середніх та дисперсій для кожної з вимірюваних змінних за кожним із факторів для кожної групи осіб.

Нормалізовані середні показники певним чином характеризують вагу кожної змінної (запитання, висловлення в тесті) у формуванні кожного фактору. Дисперсія характеризує різні думки щодо кожної вимірюваної змінної в тесті: чим більше її значення, тим нижча її роль у формуванні кожного конкретного фактору.

Нормалізовані середні значення і дисперсії були обчислені засобами MS Office Excel, згруповані за такими чинниками і представлені на рисунках 1 – 6.

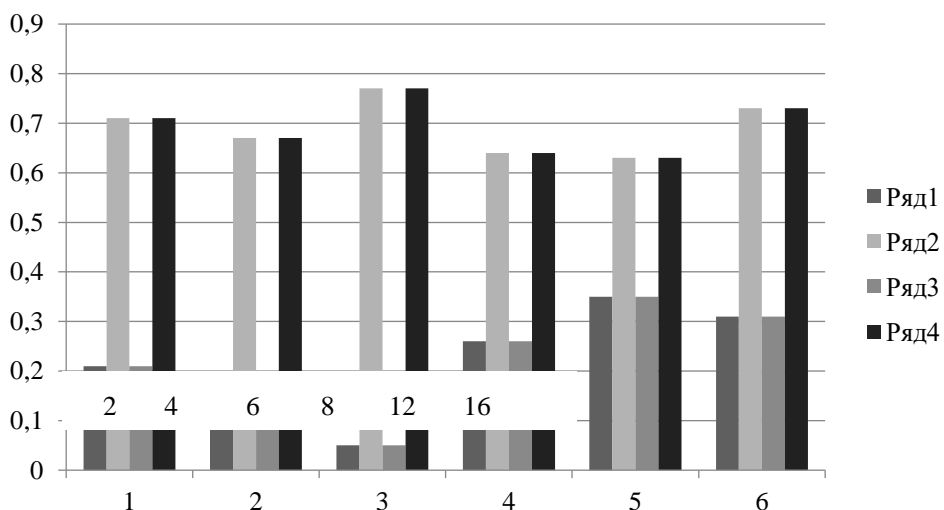
Факторна структура проведеного дослідження перевірялася за допомогою методу конфірматорного факторного аналізу в режимі он-лайн на програмному пакеті IBM SPSS Statistics [22].

Факторний аналіз у психологічних дослідженнях найчастіше застосовується для скорочення числа змінних шляхом виявлення чинників, які сприймаються як латентні, та з метою визначення структури взаємозв'язків між ними.



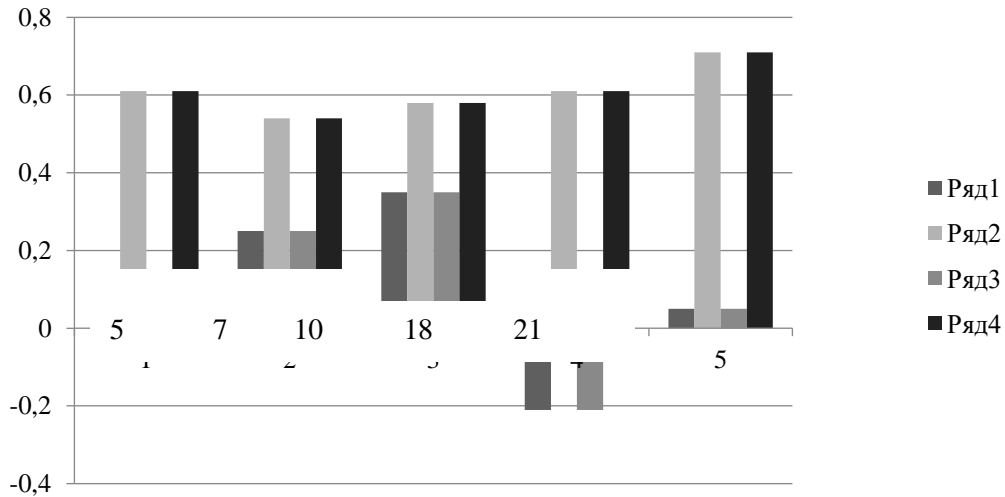
**Рис. 1. Дисперсії і середні значення вимірюваних змінних фактору «Пильність» опитувальника МОПР**

*ряд 1 – середні значення молодшої групи, ряд 2 – дисперсії молодшої групи, ряд 3 – середні значення старшої групи, ряд 4 – дисперсії старшої групи, 2, 4, 6, 8, 12, 16 – вимірювані змінні*



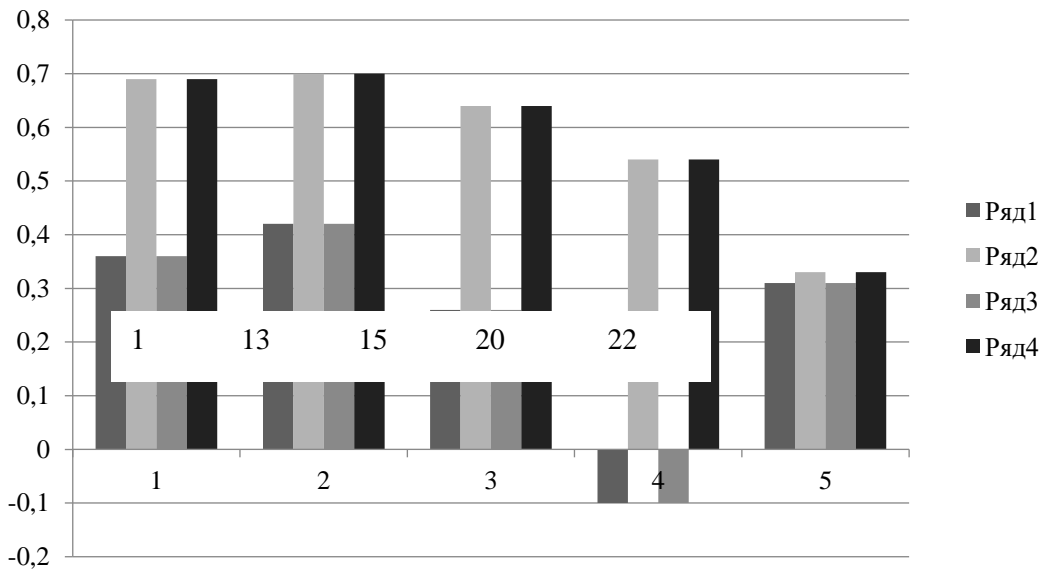
**Рис. 2. Дисперсії й середні значення з вимірюваних змінних фактору «Уникнення» опитувальника МОПР**

*ряд 1 – середні значення молодшої групи, ряд 2 – дисперсії молодшої групи, ряд 3 – середні значення старшої групи, ряд 4 – дисперсії старшої групи, 3, 9, 11, 14, 17, 19 – вимірювані змінні*



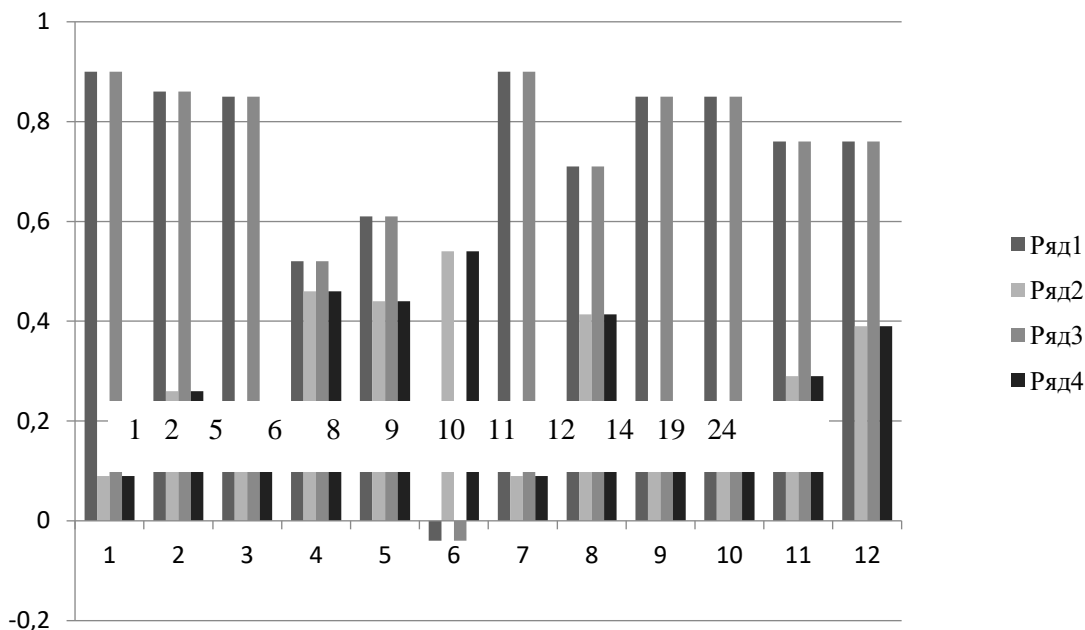
**Рис. 3. Дисперсії й середні значення з вимірюваних змінних фактору «Прокрастинація» опитувальника МОПР**

ряд 1 – середні значення молодшої групи, ряд 2 – дисперсії молодшої групи, ряд 3 – середні значення старшої групи, ряд 4 – дисперсії старшої групи, 5, 7, 10, 18, 21 – вимірювані змінні



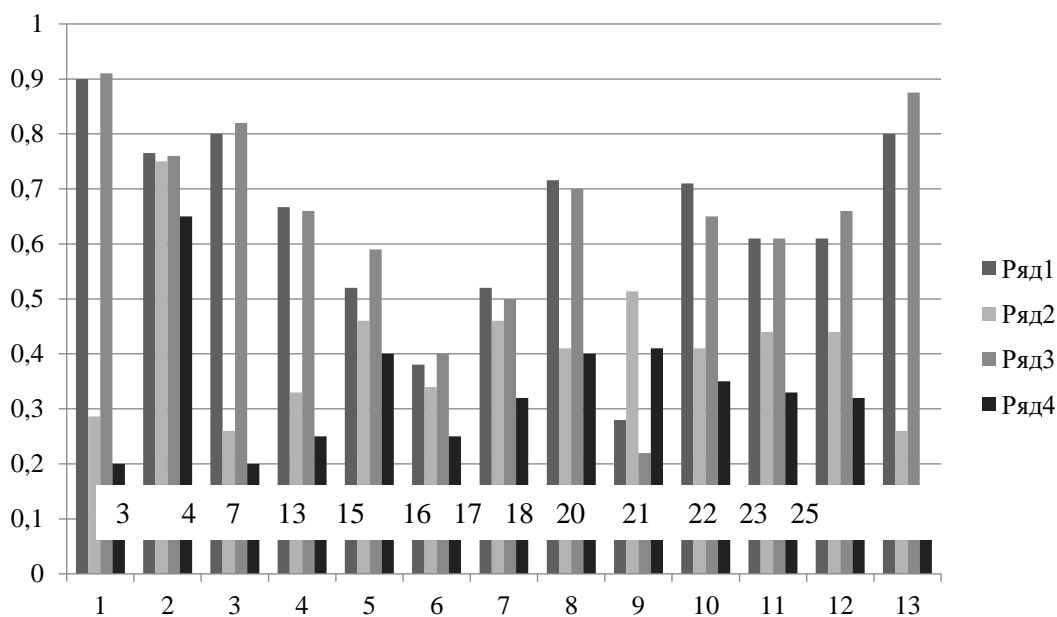
**Рис. 4. Дисперсії й середні значення з вимірюваних змінних фактору «Надпильність» опитувальника МОПР**

ряд 1 – середні значення молодшої групи, ряд 2 - дисперсії молодшої групи, ряд 3 – середні значення старшої групи, ряд 4 – дисперсії старшої групи, 1, 13, 15, 20, 22 – вимірювані змінні



**Рис. 5. Дисперсії й середні значення з вимірюваних змінних фактору «Рациональність» опитувальника ЛФР**

*ряд 1 – середні значення молодшої групи, ряд 2 – дисперсії молодшої групи, ряд 3 – середні значення старшої групи, ряд 4 – дисперсії старшої групи, 1, 2, 5, 6, 8, 9, 10, 11, 12, 14, 19, 24 – вимірювані змінні*



**Рис. 6. Дисперсії й середні значення з вимірюваних змінних фактору «Готовність до ризику» опитувальника ОФПР**

*ряд 1 – середні значення молодшої групи, ряд 2 – дисперсії молодшої групи, ряд 3 – середні значення старшої групи, ряд 4 – дисперсії старшої групи, 3, 4, 7, 13, 15, 16, 17, 18, 20, 21, 22, 23, 25 – вимірювані змінні.*

У нашому випадку виникло протилежне завдання, яке полягає в тому, аби визначити:

- наскільки результати емпіричного дослідження, проведеного над конкретним контингентом осіб, відповідають факторній структурі, запропонованій авторами опитувальників МОПР та ОФПР;

- чи існують переконливі докази того, що факторна структура не суперечить інтуїтивно зрозумілим зв'язкам й загальноприйнятій системі цінностей;

- кількісні значення показників кросзв'язків.

Нами було навіть дещо ускладнено завдання: конфірматорний факторний аналіз проводився за результатами не одного, а одночасно двох тестів. У результаті була побудована конфірматорна спільна факторна модель МОПР й ОФПР (рис. 8).

У процесі дослідження значущість коефіцієнта кореляції за  $\alpha$ -критерієм Кронбаха становила не менш 0,75, що загалом відповідає сучасним вимогам щодо надійності психологічного експерименту [23].

У нашому дослідженні надійність та узгодженість кореляційних залежностей додатково перевірялася за допомогою обчислення відношення дисперсії суми складових до суми дисперсій складових факторів, щодо яких проводився конфірматорний факторний аналіз. Це

твердження засновано на відомій аксіомі, відповідно до якої сума дисперсій незалежних випадкових величин дорівнює дисперсії суми цих величин.

Це означає, що якщо чинники незалежні, то відношення суми їх дисперсій до дисперсії суми цих величин буде рівним 1. Якщо це відношення відрізняється від 1, то неминуче спостерігається корелювання цих величин. Причому, чим більше цей показник відрізняється від 1, тим більш залежними (корельованими) вони виявляються.

У таблиці 1 наведені дані, які, на нашу думку, є адекватним підтвердженням наявності статистичних зв'язків і узгодженості результатів дослідження за такими чинниками: Пильність (П), Уникнення (У), Прокростинація (П), Надпильність (Н), Раціональність (Р) та Готовність до ризику (Г).

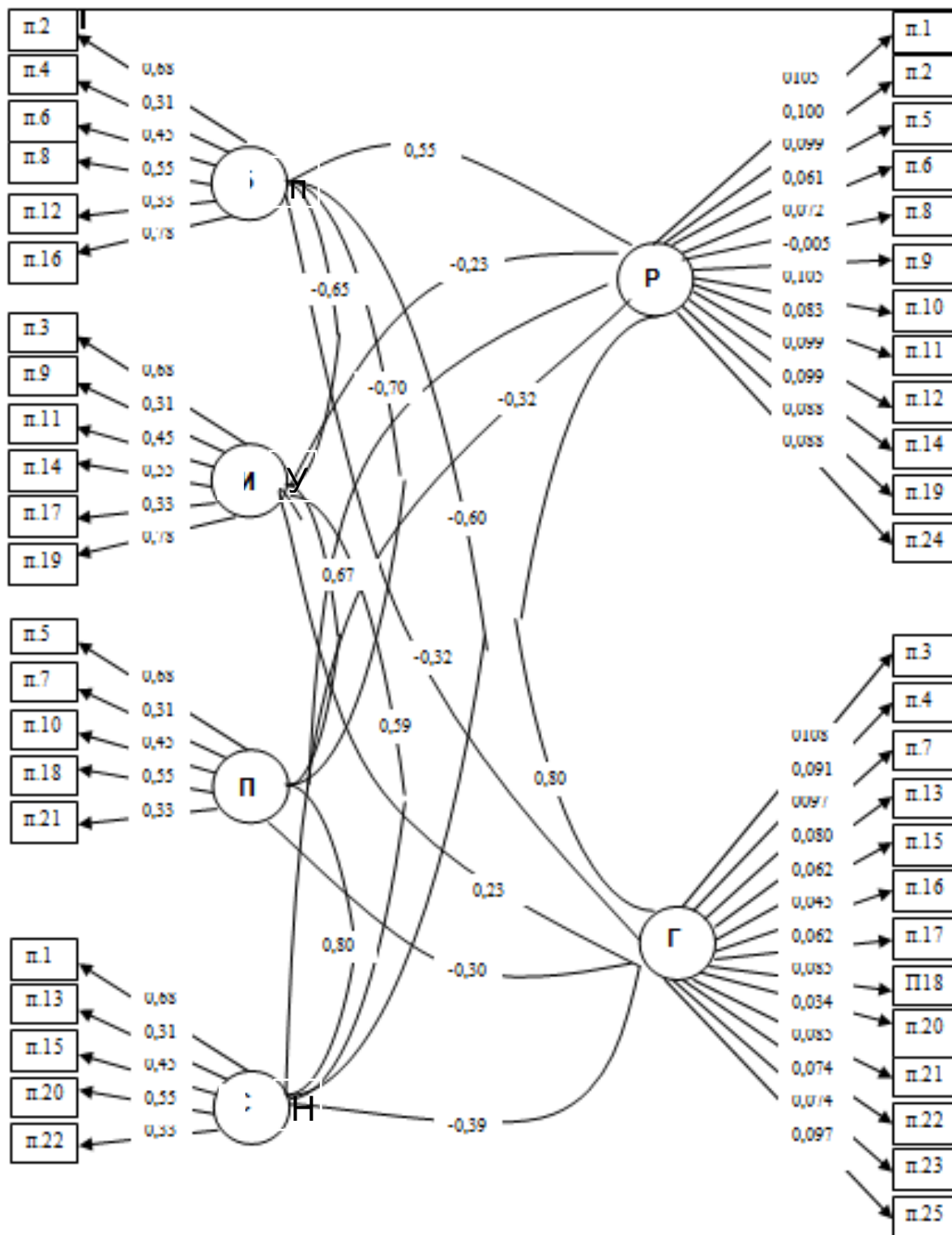
Водночас внутрішня узгодженість визначається зв'язком кожного елемента тесту з кінцевим результатом, тим, наскільки кожен елемент тесту входить або не входить у протиріччя з іншими. Дані, наведені в таблиці 1 свідчать про наявність сильних залежностей між рядами чисел, що характеризують відношення цього контингенту осіб до чинників прийняття рішення і відношення до ризику як важливого чинника професійної діяльності СБС.

Таблиця 1

**Відношення дисперсії суми до суми дисперсій за результатами проведеного в цьому дослідженні конфірматорного факторного аналізу**

| Фактори | $\sum Dx_i$ | $D\sum x_i$ | $D\sum x_i / \sum Dx_i$ |
|---------|-------------|-------------|-------------------------|
| П       | 1,870       | 0,288       | 0,15                    |
| У       | 3,491       | 0,690       | 0,2                     |
| П       | 3,085       | 0,592       | 0,16                    |
| Н       | 2,923       | 0,595       | 0,2                     |
| Р       | 3,480       | 0,342       | 0,101                   |
| Г       | 5,40        | 0,378       | 0,061                   |





**Рис. 7. Конфірматорна спільна факторна структура (модель) за результатами обробки відповідей на тести МОІР та ОФІР**

**Висновки.** У результаті проведеного дослідження була визначена теоретична сутність емпіричних досліджень у психології. Виявлено, що в умовах, коли ризик покликаний службовим та професійним обов'язком, виникає ризик

недосягнення мети, натомість готовність до ризику слід уважати продуктом виховання СБС. На процеси формування готовності особистості СБС впливає схильність до ризику як особистісні якості конкретної особи. Обґрунтовано застосування

конфірматорного факторного аналізу для аналізу готовності контингенту СБС до дії в умовах невизначеності та службового ризику.

Проведено статистичне оброблення результатів дослідження, яке дозволило побудувати матрицю кореляцій і модель конфірматорного факторного дослідження, метою якого була перевірка взаємозалежності латентних змінних (факторів).

Окремо були розглянуті питання довіри, надійності й узгодженості результатів статистичних обчислень. За критерій надійності прийнято  $\alpha$ -критерій Кронбаха.

Виконане дослідження дозволяє стверджувати про можливість ефективного використання конфірматорного факторного аналізу для діагностики готовності контингентів СБС до дій в умовах невизначеності.

Перспективи подальших досліджень полягають у вдосконаленні психологічних тестів з метою їх ефективного застосування у процедурах факторного аналізу, спрямованих на виявлення допінг-стратегій поведінки фахівців під час прийняття інтелектуальних рішень у різних сферах службової діяльності.

#### **Література:**

1. Корнилова Т. В. Психология риска и принятия решений. М.: Аспект Пресс, 2003. 284 с.
2. Дорфман Л. Я. Методологические основы эмпирической психологии: от понимания к технологии. Москва : Смысл; Издательский центр «Академия», 2005. 288 с.
3. Бинсвангер Л. Экзистенциальный анализ / Пер. под ред. С. Римского. М.: Институт Общегуманитарных Исследований, 2014. С. 272.
4. Купер Д., Робертсон А. Психология в отборе персонала. URL : <https://altairbook.com/books/766238403-psihologiya-v-otbore-personala.html>.
5. Лэйнг Р. Я и другие. Узелки / Р.Лейнг. Москва : Эксмо-Пресс, 2002. 304 с.
6. Мэй Р. Происхождение экзистенциальной психологии. Экзистенциальная психология. Экзистенция. Москва : ЭКСМО Пресс, 2001. 624 с.
7. Власова О. А. Эрвин Штраус: феноменология сенсорного опыта. URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/erwin-shtraus-fenomenologiya-sensornogo-opyta>.
8. Докучаев И. И. Эдмунд Гуссерль: Мыслители прошлого / И.И. Докучаев. Санкт-Петербург: Наука, 2017. 288 с.

9. Поль Вайнцвайг. Десять заповедей творческой личности / Поль Вайнцвайг. Москва : Прогресс, 1990. 456 с.

10. Айзенк Г. Парадоксы психологии = Психология - это люди. Москва : Эксмо-Пресс, 2009. 352 с.

11. Козелецкий Ю. Человек многомерный / Ю. Козелецкий. Киев: Лыбедь, 1991. 239 с.

12. ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT) Системи управління якістю ВИМОГИ. URL : <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209001.pdf>.

13. Альгин А. П. Риск и его роль в общественной жизни / А.П. Альгин. Москва : Мысль, 1989. 192 с.

14. Пугачев В. П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом. Москва, 2002. 221 с.

15. Шмелев А. Г. Основы психодиагностики. Москва : Ростов-на-Дону, 1996. 544 с.

16. Ильин Е.П. Психология риска. СПб: Питер, 2012. 267 с.

17. Методика: Мельбурнский опросник принятия решений. URL : <https://sites.google.com/site/test300m/mopr>.

18. Методика: Личностные факторы принятия решений (ЛФР-25). URL : <https://sites.google.com/site/test300m/lfr>.

19. Маслоу А. Мотивация и личность. СПб.: Евразия, 1999. 505 с.

20. Роджерс К. Р. Взгляд на психотерапию. Становление человека. Москва : «Прогресс», «Универс», 1994. 480 с.

21. Программный пакет IBM SPSS Statistics. URL : <https://www.ibm.com/ru-ru/analytics/spss-statistics-software>.

22. Толстова Ю. Н. Анализ социологических данных. Методология, дискриптивная статистика, изучение связей между номинальными признаками. Москва : Научный мир, 2000. 380 с.

23. Вентцель Е. С. Теория вероятностей. Москва. 1969. 560 с.

#### **References:**

1. Kornilova, T. V. (2003), *Psichologiya riska i prinyatiya resheniy* [Psychology of risk and decision making], Aspekt Press, Moscow, Russia, 284 p.
2. Dorfman, L. Ya. (2005), *Metodologicheskie osnovy empiricheskoy psihologii: ot ponimaniya k tehnologii* [Methodological foundations of empirical psychology: from understanding to technology], Smyisl; Izdatelskiy tsentr "Akademiya", Moscow, Russia, 288 p.
3. Binsvanger, L. (2014), *Ekzistentsialniy analiz* [Existential Analysis], Institut Obschegumanitarnykh Issledovaniy, Moscow, Russia, 272 p.
4. Kuper, D. and Robertson, A. (2022), "Psychology in personnel selection", retrieved from : <https://altairbook.com/books/766238403-psihologiya-v-otbore-personala.html>.
5. Leyng, R. (2002), *Ya i drugie. Uzelki* [Me and others. Nodules], Eksmo-Press, Moscow, Russia, 304 p.

6. Mey, R. (2001), *Proishozhdenie ekzistentsialnoy psihologii. Ekzistentsialnaya psihologiya* [The origin of existential psychology. Existential psychology], EKSMO Press, Moscow, Russia, 624 p.
7. Vlasova, O. A. (2020), “Erwin Strauss: The Phenomenology of Sensory Experience”, retrieved from : <https://cyberleninka.ru/article/n/erwin-shtraus-fenomenologiya-sensornogo-opytaniya>.
8. Dokuchaev, I. I. (2017), Edmund Gusserl: Myisliteli proshlogo [Edmund Husserl: Thinkers of the Past], Nauka, Sankt-Peterburg, Russia, 288 p.
9. Vayntsvayg, Pol (1990), Desyat zapovedey tvorcheskoy lichnosti [Ten Commandments of the Creative Person], Progress, Moscow, Russia, 256 p.
10. Ayzenk, G. (2009), *Paradoksyi psihologii = Psihologiya - eto lyudi* [Psychology paradoxes = Psychology is about people], Eksmo-Press, Moscow, Russia, 352 p.
11. Kozeletskiy, Yu. (1991), *Chelovek mnogomernyy* [Human multidimensional], Lyibed, Kyiv, Ukraine, 239 p.
12. DSTU ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT) “Quality management systems REQUIREMENTS”, retrieved from : <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/9001.pdf>.
13. Algin, A. P. (1989), *Risk i ego rol v obschestvennoy zhizni* [Risk and its role in public life], Myisl, Moscow, Russia, 192 p.
14. Pugachev, V. P. (2002), *Testyi, delovyye igryi, treningi v upravlenii personalom* [Tests, business games, trainings in personnel management], Moscow, Russia, 221 p.
15. Shmelev, A. G. (1996), *Osnovy psihodiagnostiki* [Basics of psychodiagnosics], Rostov-na-Donu, Moscow, Russia, 544 p.
16. Ilin, E. P. (2012), *Psihologiya riska* [Risk psychology], Piter, SPb, 267 p.
17. “Methodology: Melbourne Decision Making Questionnaire”, retrieved from : <https://sites.google.com/site/test300m/mopr>.
18. “Methodology: Personal decision-making factors”, retrieved from : <https://sites.google.com/site/test300m/lfr>.
19. Maslou, A. (1999), *Motivatsiya i lichnost* [Motivation and personality], Evraziya, SPb., Russia, 505 p.
20. Rodzhers, K. R. (1994), *Vzglyad na psihoterapiyu. Stanovlenie cheloveka* [A look at psychotherapy. Becoming a man], Progress», «Univers», Moscow, Russia, 480 p.
21. IBM SPSS Statistics software package (2022), retrieved from : <https://www.ibm.com/ru-ru/analytics/spss-statistics-software>.
22. Tolstova, Yu. N. (2000), *Analiz sotsiologicheskikh dannyih. Metodologiya, diskriptivnaya statistika, izuchenie svyazey mezhd nominalnyimi priznakami* [Analysis of sociological data. Methodology, descriptive statistics, study of relationships between nominal characteristics], Nauchnyy mir, Moscow, Russia, 380 p.
23. Venttsel, E. S. (1969), *Teoriya veroyatnostey* [Probability theory], Moscow, Russia, 560 p.

**Стаття надійшла до редакції 01.02.2022 р.**

УДК 159.923

DOI: 10.31732/2663-2209-2022-65-164-175

## ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА УНІВЕРСИТЕТУ ЯК ЧИННИК ЙОГО КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ НА РИНКУ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ

*Петрунько О.В.*

*д.психол.н., старший науковий співробітник, професор кафедри психології, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: OlgaPV@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9023-5265>*

## ORGANIZATIONAL CULTURE OF THE UNIVERSITY AS A FACTOR OF ITS COMPETITIVE ABILITY IN THE MARKET OF EDUCATIONAL SERVICES

*Petrunko Olga*

*Doctor of sciences (Psychology), Senior Researcher, Professor of the Department of Psychology, «KROK» University, Kyiv, Ukraine, e-mail: OlgaPV@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9023-5265>*

**Анотація.** У статті проаналізовано представлені у фаховій літературі визначення організаційної культури з огляду на сучасні реалії, коли університет вступає в у відносини високої конкуренції на ринку освітніх послуг. Показано, що організаційна культура сучасного університету є системою формальних і неформальних соціально-психологічних регуляторів, які виконують ряд важливих функцій – ідеологічну, нормативну, іміджеву, консолідувальну та інші. Усі ці регулятори разом розглянуто як показник статусу університету та чинник його конкурентоздатності на ринку освітніх послуг. До важливих неформальних соціально-психологічних регуляторів організаційної культури сучасного університету віднесено соціальний оптимізм, який розглядається нами як один з «наскрізних» соціально-психологічних чинників розвитку організаційної культури та показником її якості. Емпірично досліджено зв'язок соціального оптимізму з низкою показників організаційної культури, серед яких психологічний клімат освітньої організації, якість внутрішньоорганізаційних комунікацій, якість інформаційно-ділового обміну та організації навчального процесу, імідж та символіка організації та деякі інші. Показано основні соціально-психологічні ефекти соціального оптимізму, які оптимізують внутрішні і зовнішні зв'язки університету та виконання ним своїх освітніх функцій. Наведено результати емпіричного дослідження уявлень студентів про соціальний оптимізм та організаційну культуру свого університету. Показано, що досліджені феномени організаційної культури є надзвичайно важливими у функціонування сучасного університету і потребують дальшої наукової рефлексії.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність університету на ринку освітніх послуг, організаційна культура університету, соціальний оптимізм у структурі організаційної культури.

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

**Annotation.** The article analyzes the definitions of the organizational culture presented in the professional literature with in view of modern realities, when the university enters into a relationship of high competition in the market of educational services. It is shown that the organization culture of a modern university is a system of formal and informal socio-psychological regulators that perform a number of important functions – ideological, normative, imaginative, consolidated ones etc. All these regulators together are considered as an indicator of the status of the university and a factor of its competitiveness in the market of educational services. Among the important informal socio-psychological regulators of organizational culture of the modern university is social optimism. We consider social optimism as one of the “cross-cutting” socio-psychological factors in the development of the organization culture and an indicator of its quality. It is empirically studied that social optimism is connected with a number of indicators of the organization culture, including the psychological climate of the educational organization, the quality of the internal organization communications, the quality of the informative and business exchange, the organization of the educational process, the image and the symbols of the organization and some others. The main socio-psychological effects of social optimism are shown, which optimize the internal and external relations of the university and the performance of its functions. The results of the empirical study of students' ideas about social optimism and the organization culture of their university are presented. It is shown that the studied phenomena of organizational culture are extremely important in the functioning of a modern university and require further scientific reflection.

**Key words:** competitive ability of the university in the market of educational services, organizational culture of the university, social optimism in the structure of organizational culture.

Formulas: 0; fig.: 0; tabl.: 1; bibl.: 9

**Постановка проблеми.** Наукові та прикладні питання успішного функціонування освітніх організацій в умовах дедалі зростаючої конкурентності на ринку послуг набули особливої актуальності в часи постіндустріальної, цифрової економіки, коли жорстке планування й жорсткі стратегії управління змінилися на «м'які» їх форми, а конкурентоспроможність та успішність організації залежить насамперед від її відомості та іміджевого статусу на ринку пропонуваного нею товарів чи послуг. Не випадково в науковому дискурсі економічної, організаційної, соціальної психології, створеному у просторі досліджень організацій, дедалі більше місця посідає феномен іміджу організації та особливостей її організаційної культури.

Організаційна культура нині тісно вплітається в імідж будь-якої, в т.ч. й освітньої організації, рефлексується й оцінюється її внутрішньою і зовнішньою громадськістю не менше або й навіть більше, ніж формальні показники її організаційного менеджменту та інформаційно-ділового обміну, що в нормовані спеціальними документами (статутом організації, посадовими інструкціями й іншими нормативними приписами).

Організаційна культура, її зміст і засоби виробляються впродовж історії життя тої чи тої організації всіма її членами, активно ними підтримуються та передаються новим членам. Ця, не зафіксована на папері, неформальна частина загальної корпоративної культури організації має переважно психологічний, морально-ціннісний, духовний зміст і визначена у фаховій літературі як «організаційна культура» [1; 2; 3; 4; 5; 6]. Саме організаційна культура є чинником, який унормовує й упорядковує діяльність організацій у постіндустріальних (інформаційних, постмодерних) суспільствах, де головну цінність соціального обміну становить не так матеріальний, як інформаційний, духовний продукт.

Таке бачення організаційної культури дає підстави розглядати цей феномен як універсальну ознаку (за якою організації будь-якого типу добре упізнаються і відрізняються одна від одної) та універсальну функцію (завдяки якій ці організації функціонують і розвиваються як злагоджені й ресурсні психосоціальні системи) організації. Разом із цим організації різного типу (урядові, промислові, наукові, освітні та ін.), насамперед з «ініціативи знизу» та на засадах «народної демократії», виробляють і транслюють специфічні лише для них елементи організаційної культури, які не ускладнюють, а оптимізують організаційне життя, роблять його більш специфічним і придатним для організації в цілому і для її членів. Так кожна освітня організація, кожний університет мають власну – унікальну і неповторну – організаційну культуру, яка не лише продукує, прописує та контролює норми і цінності взаємодії всередині організації та із зовнішніми цільовими громадами, а й об'єднує суб'єктів університетського життя (управлінський та професорсько-викладацький склад, колективи кафедр, студентів, сервісні служби тощо) в єдиний високофункціональний організм.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У зарубіжній і вітчизняній фаховій літературі з організаційної, економічної та соціальної психології представлено чимало даних наукових досліджень феномену організаційної культури, наведено велику кількість її концепцій і тлумачень, проаналізовано її структуру і функції, показано різноманітні чинники та механізми її формування і розвитку, проаналізовано особливості організаційної культури в організаціях різного типу тощо [1; 2; 3; 4; 5; 6]. Здійснено й ряд спроб аналізувати особливості змісту та чинників розвитку організаційної культури в сучасних організаціях різного типу (зокрема, в освітніх), які функціонують і розвиваються в постінформаційних, постмодерних соціумах [7; 8].

Попри представницьку фахову літературу, присвячену дослідженням організаційної культури та різним аспектам її аналізу, питання про оптимізацію змісту і функцій цього організаційного феномену в умовах сучасних постмодерних суспільств є надзвичайно актуальними. З одного боку, в цих суспільствах створено умови для вільного розвитку і вільної конкуренції, в т.ч. і між освітніми організаціями в єдиному світовому просторі.

Проте, з другого боку, для цих суспільств характерні ознаки кризи на всіх рівнях й у різних сферах суспільного життя (криза економіки, криза управлінських еліт, криза освітніх систем, криза цінностей, криза інститутів соціалізації тощо), і не всі суб'єкти глобального кризового простору виявилися готовими до цих реалій. Тому гостро стоїть питання про оптимізацію ситуації, що в суспільстві й організаційному житті його суб'єктів, у т.ч. освітніх організацій [7; 8].

Функціонування в умовах кризових реалій та добровільної чи вимушеної економічної самостійності ставить усіх цих суб'єктів, у т.ч. й освітні організації, в умови жорсткої ринкової конкуренції, за яких вони мусять доводити свою конкурентоздатність та виборювати право на реалізацію своїх інтересів. У цих умовах важливу роль відіграють особливі, «наскрізні» чинники, здатні «зшивати» життя організації, в т.ч. її організаційну культуру в єдиний, успішно функціонуючий організм. У фаховій літературі в якості таких чинників відзначалися соціальна відповідальність, віра в успіх, у власні сили, в соціальну справедливість, в цінність і доцільність власної праці тощо, позитивне соціальне самопочуття в організації, її крокування шляхом соціальної самореалізації та інші [3; 7].

До цих чинників, на нашу думку, належить і соціальний оптимізм, який спричинює щонайменше три організаційних ефекти:

1) парадигмальний (як екологічна світоглядна парадигма);

2) механізмичний (як соціально-психологічний механізм активації внутрішньоорганізаційної діяльності);

3) функціональний (як багатофункціональний чинник, здатний оптимізувати життя і функціонування організації та всіх її суб'єктів) [7].

**Формулювання цілей статті.** Мета статті – проаналізувати емпіричні зв'язки між базовими соціально-психологічними показниками організаційної культури сучасної освітньої організації (університету) та рівнем соціального оптимізму представників цієї організації (студентів і викладачів).

**Викладення основного матеріалу дослідження.** У фаховій літературі наведено чимало визначень організаційної культури, які, зокрема, детально описано Л.М. Шимановською-Діанич [2]. Упорядкування й узагальнення усіх цих визначень дає підстави розглядати організаційну культуру як:

1) систему притаманних організації матеріальних і духовних цінностей (традиції, звичаї, базові цінності, ідеологія), які репрезентують її імідж в очах внутрішньої і зовнішньої громадськості (політика та ідеологія життєдіяльності організації, її внутрішній і зовнішній імідж);

2) набір декларованих організацією і прийнятих її членами норм, правил, приписів щодо внутрішньоорганізаційної поведінки та діяльності, дотримання яких гарантує рух організації до успіху (система внутрішніх і зовнішніх відносин та спільні орієнтири дій і поведінки в напрямі реалізації цілей організації);

3) сукупність відносно стійких, спільно вироблених та актуальних для більшості базових настанов, переконань, цінностей, патернів поведінки, артефактів, апробованих часом відносин і способів вирішення проблем тощо, які створюють спільний психологічний клімат та об'єднують окремих членів організації в єдиний організм, у т.ч. і таких, які неможливо усвідомити та експлікувати (соціально-психологічна єдність організації, її дух). Ці показники (і,

відповідно, структурні складові організаційної культури: 1) виробляються і формуються впродовж усієї історії становлення організації спільними зусиллями всіх її членів, поділяються й підтримуються ними та неодмінно передаються новим її членам;

4) досить вичерпно репрезентують цей важливий організаційний феномен [2; 7; 9].

Як показує аналіз фахової літератури, організаційна культура як частина корпоративної культури організації структурується й аналізується, зокрема, в працях В.П. Казміренка [3], Л.М. Карамушки [3], Г.Л. Монастирського, Н.Л. Яблонскене [6] та інших, у двох базових вимірах.

Перший вимір – ідеологічний, іміджевий, репрезентований загальною стратегією діяльності і розвитку організації, сформульованою керівництвом (ініціатива «згори») та народженою всередині організації, ініційованою і культивованою співробітниками (ініціатива «знизу»); цілями і завданнями організації, інтеріоризованими, поділеними її членами (місія та візія організації); декларованими цінностями; засобами, за допомогою яких організаційна культура підтримується членами організації та транслюється новим її членам (символи, слогани, ритуали, церемонії, стиль одягу, зразки і патерни поведінки; інструментами стимулювання і мотивації; правилами і способами ділової комунікації; характером зв'язків з внутрішньою і зовнішньою громадськістю тощо).

Другий вимір – соціально-психологічний, представлений визнаними більшістю членів організації етичними принципами, нормами моралі, груповими цінностями, ідеями і мислеформами, легендами та міфами «для внутрішньогрупового вжитку», патернами емоційного обміну, спільними з іншими особистими уподобаннями, ставленнями, стилями міжособистісних внутрішньогрупових відносин тощо, – і все це разом становить спільну психологічну атмосферу організації, її психологічний клімат, спільний простір для обміну

думками, емоціями, ставленнями, діями і взаємодіями.

На важливості соціально-психологічного виміру організаційної культури наголошують В.П. Казміренко, Л.В. Карамушка, І.В. Сингаївська та інші дослідники, які акцентують особливу увагу:

1) на таких характеристиках організаційної культури, як цінності, що поділяються більшістю членів організації; норми поведінки; засоби, що підтримують відтворення панівних норм і цінностей організації і за допомогою яких ці норми і цінності передаються новим членам (інформаційне та емоційне тло, стиль комунікативного обміну, соціально психологічний клімат тощо);

2) на функціях організаційної культури, спрямованих на екологічне вирішення важливих завдань із забезпечення внутрішньої соціально-психологічної єдності та інтеграції організації, крокування її до своєї мети та адаптації її в реальному соціально-економічному середовищі [3; 4; 9].

Виходячи з цього, можна стверджувати, що організаційна культура є інструментом, який забезпечує вирішення двох важливих для будь-якої організації соціально-психологічних завдань:

1) адаптації і розвитку в конкретному, в т.ч. і кризовому соціокультурному та соціально-економічному середовищі;

2) забезпечення необхідних внутрішньої інтеграції та організаційної єдності, спрямованих як на розв'язання щоденних проблем, пов'язаних із роботою і життям у організації, так і на реалізацію спільних перспектив, завдань і цілей. У цьому і полягають мета-функції організаційної культури [7].

Крім того, як вважають згадувані вище дослідники, організаційна культура виконує й інші функції: ідеологічну, еталонну, регулятивну, мотиваційну, комунікативну, функцію «м'якого» управління людськими ресурсами тощо.

Соціально-психологічний зміст організаційної культури зумовлюється й тим, що в її основі лежить так званий

«людський чинник», тобто «виробниками» і носіями організаційної культури є самі члени організації. Як зазначає І.В. Сингаївська, організаційна культура проявляється на рівні професійної й психологічної культури викладача та втілюється в його професійній поведінці [9]. А відтак організаційну культуру складають спільні, поділювані всіма знання й уявлення, емоційні переживання і стани, патерни поведінки, інтеракції, досвід, розміщені в єдиному творчому і мотиваційному полі, де всі працюють відносно автономно і самостійно і водночас разом. Спільна справа усвідомлюється носіями організаційної культури як власна, важлива і значуща в т. ч. й особисто для себе. Опанування кожним азами цієї культури становить основу організаційної єдності, причетності до спільного і разом з цим – окреслює поле особистої свободи, право діяти на власний розсуд, але в рамках ustalених в організації цінностей, правил, традицій, норм тощо [7].

Усі перелічені можливості організаційної культури виявляються у процесі внутрішньогрупової соціальної комунікації, яка й є інструментом обміну елементами і цінностями організаційної культури. У зв'язку з цим слід відзначити, що одною з головних універсальних ознак організаційної культури є спільне комунікативне (інформаційне, мотиваційне, емоційне, інтеракційне) середовище, єдиний простір діяльності, де всі працюють самостійно й відносно автономно і водночас – усі разом.

А в разі, коли йдеться про організаційну культуру освітньої організації (університету), слід зважати на те, що центральною її функцією є створення нематеріальної («ідеальної», духовної) основи для формування ціннісно-орієнтаційної єдності колективу, консолідації, об'єднання, мотивації та спрямування зусиль усіх суб'єктів освітнього процесу (управлінський та професорсько-викладацький склад, колективи кафедр, студентів, сервісні служби) на спільне розв'язання освітніх завдань і цілей. У такому разі всіма носіями

організаційної культури спільна справа усвідомлюється як важлива і значуща не лише для організації, а й особисто для кожного. Опанування кожним основ цієї культури, зважання на ustalені в організації правила, традиції, норми, цінності, з одного боку, забезпечує інтеграційну єдність організації, задовольняє важливі соціальні потреби її членів у причетності до спільного професійного середовища, спільної діяльності спільної мети, а з другого – не обмежує автономність і свободу особистого вибору, дає змогу діяти і чинити на власний розсуд, покладаючись на розуміння і підтримку колег [7; 9].

Як вважає Г.Л. Монастирський, важливими ознаками організаційної культури, крім універсальності, є загальність, неформальність і стійкість [1].

Загальність організаційної культури виявляється у тому, що вона охоплює всі види думок, емоцій та дій, здійснюваних у організації. Поняття загальності має подвійний зміст. З одного боку, організаційна культура – це оболонка, форма, якої набувають дії в організації. Наприклад, організаційна культура може визначати певний порядок розробки стратегічних проблем або процедури винайму нових працівників. З іншого – це не просто оболонка життєдіяльності організації, а й важливий її елемент, який визначає зміст діяльності, а відтак формування організаційної культури перетворюється на одну зі стратегічних цілей організації [1].

Неформальність організаційної культури визначається тим, що вона функціонує відносно автономно і мало пов'язана з формальним механізмом діяльності організації, тобто з офіційними, встановленими у наказовому порядку правилами життя організації. Одною з ознак організаційної культури є те, що, на відміну від формальної системи, вона спирається не на письмову документацію й численні інструкції, а насамперед на усні форм комунікації. Стійкість організаційної культури пов'язана з такою загальною її



властивістю як традиційність норм внутрішньо-організаційної взаємодії [1].

Стійкість організаційної культури пов'язана з такою загальною її властивістю як традиційність норм внутрішньо-організаційних інституцій. Становлення організаційної культури та її цінностей потребує тривалих зусиль з боку керівництва і членів організації. Сформовані цінності організаційної культури та способи їхньої реалізації набувають статусу традицій і зберігають стійкість упродовж кількох поколінь працівників організації. Багато сильних організаційних культур успадкували цінності, запроваджені лідерами і засновниками організацій кілька десятиліть тому [1].

Отже організаційна культура – як система неформальних соціально-психологічних регуляторів (усних норм і домовленостей, уявлень про належне, цінностей), які поділяються більшістю членів організації – становить надійну основу внутрішньо-організаційного життя університету.

Функціонування в умовах кризових, реформаційних реалій та добровільної чи вимушеної економічної самостійності ставить сучасні освітні організації в умови жорсткої ринкової конкуренції, за яких вони мусять доводити свою конкурентоздатність та виборювати право на реалізацію своїх інтересів. У цих умовах важливу роль відіграють особливі, «наскрізні» чинники, здатні «зшивати» життя організації, в т.ч. її організаційну культуру в єдиний, успішно функціонуючий організм. У фаховій літературі в якості таких чинників відзначалися соціальна відповідальність, віра в успіх, у власні сили, в соціальну справедливість, в цінність і доцільність власної праці тощо, позитивне соціальне самопочуття в організації, її крокування шляхом соціальної самореалізації та інші.

На нашу думку, до цих чинників належить і соціальний оптимізм – якість індивідуальних і колективних соціальних суб'єктів, що формується на основі

особистого оптимізму внаслідок стихійних та організованих соціальних впливів і репрезентована в індивідуальній та груповій свідомості як система уявлень і настанов, на основі яких інтерпретується соціальна дійсність та прогнозується близьке й віддалене майбутнє. Соціальний оптимізм є регулятором індивідуального та організаційного життя, здатний спричинити в житті організації щонайменше три важливих системних ефекти:

1) парадигмальний (як світоглядна парадигма);

2) механізмичний (як соціально-психологічний механізм, що гарантує організації активацію та підвищення якості внутрішніх і зовнішніх соціальних комунікацій, зміцнення внутрішньо-організаційної єдності, гарний соціально-психологічний клімат, високу конкурентоздатність на ринку праці тощо);

3) функціональний (посилює психологічну сумісність членів організації, покращує соціально-психологічний клімат організації та її функціонування в цілому, підвищує ефективність усіх інших складових організаційної культури) [7].

Емпіричній верифікації уявлень викладачів психологічних дисциплін та студентів (майбутніх психологів і соціальних педагогів) і було присвячене здійснене нами емпіричне дослідження, головною метою якого було показати місце соціального оптимізму в загальній структурі організаційної культури університету через виявлення статистично значущих кореляційних зв'язків між показниками соціального оптимізму студентів і викладачів та окремими показниками організаційної культури.

Для цього нами була розроблена анкета, яка містила 11 оцінних шкал. Перша шкала є шкалою для вимірювання суб'єктивної оцінки рівня власного соціального оптимізму за десятибальною шкалою, де 10 балів означають максимальне вираження оптимізму, а 1 бал – його цілковиту відсутність. За цією шкалою респонденти поділялися нами на дві групи – з високим

(8-10 балів) та низьким (5 балів і нижче) рівнем соціального оптимізму. Наступні 10 шкал репрезентують наші уявлення про складові організаційної культури сучасного університету:

- 1) корпоративні цінності та норми;
- 2) усвідомлення ролі кожного в загальному організаційному процесі;
- 3) норми і правила поведінки;
- 4) консолідованість, згуртованість колективу;
- 5) усвідомлення мети і цілей організації (університету);
- 6) якісна комунікація між суб'єктами навчального процесу;
- 7) наявність і використання корпоративної символіки;
- 8) позитивний психологічний клімат;
- 9) соціальний оптимізм;
- 10) високий рівень організації навчального процесу та інформаційно-ділового обміну.

Для початку респондентам пропонувалося оцінити за 10-бальною шкалою рівень власного соціального оптимізму, а потім за тією ж 10-бальною шкалою оцінити актуальність (важливість, значимість) наведених нижче показників організаційної культури сучасного університету. У цьому разі 10 балів означає, що показник дуже актуальний (важливий), а 1 бал означає, що показник зовсім не актуальний (не важливий). На завершення респонденти мали обрати з наведеного переліку показників організаційної культури три найактуальніші (найважливіші).

У дослідженні взяли участь 85 респондентів (студентів і викладачів) з Київського університету імені Бориса Грінченка та ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», а саме:

1) 66 студентів третього і четвертого курсів Київського університету імені Бориса Грінченка та ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК» спеціальностей «Соціальна педагогіка» та «Психологія», з яких 38 студентів державного вищого навчального закладу (Київський університет імені Бориса Грінченка) та 28 студентів приватного вищого навчального

закладу (ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»);

2) 19 викладачів ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК» та Київського університету імені Бориса Грінченка, з яких 12 працюють в державному закладі вищої освіти (далі – ЗВО), а 7 – у приватному.

У результаті анкетування було з'ясовано, що найважливішими показниками організаційної культури респонденти вважають: 1) позитивний психологічний клімат в організації (21 % отриманих відповідей); 2) якісну комунікацію між суб'єктами навчального процесу (17 % отриманих відповідей); 3) високий рівень організації навчального процесу та інформаційно-ділового обміну в університеті (16 % отриманих відповідей). Найменш значимими показниками організаційної культури, з погляду респондентів, є: 1) наявність і використання корпоративної символіки (3 % отриманих відповідей); 2) корпоративні цінності та норми поведінки (5 % отриманих відповідей); 3) корпоративні норми і правила (5 % отриманих відповідей). Наведені відсотки відображають не кількість респондентів, а кількість одиниць відповідей у загальному масиву отриманих відповідей, хоч позитивний кореляційний зв'язок між кількістю респондентів та кількістю одиниць відповідей, безумовно, існує.

З'ясовано також, що респонденти з державного ЗВО найвагомішими показниками організаційної культури освітньої організації вважають:

1) позитивний психологічний клімат (21 % усіх відповідей)

2) якісну комунікацію між суб'єктами навчального процесу (19 % усіх відповідей);

3) високий рівень організації навчального процесу та інформаційно-ділового обміну (15 % усіх відповідей). Респонденти з приватних ЗВО головними показниками організаційної культури вважають позитивний психологічний клімат (19 % усіх відповідей), високий рівень організації навчального процесу та інформаційно-ділового обміну (17 % усіх

відповідей) та якісна комунікація між суб'єктами навчального процесу (15 % усіх відповідей).

Отже, існує різниця між оцінками якості організації навчального процесу, інформаційно-ділового обміну, комунікації між суб'єктами навчального процесу. Для студентів державного вишу пріоритетом є якісна комунікація між суб'єктами навчального процесу, а для студентів приватного вишу – це організація навчального процесу та інформаційно-діловий обмін.

Також було виявлено, що для респондентів з державного ЗВО найменш пріоритетними ознаками були: корпоративні норми і правила поведінки (3 % відповідей), наявність і використання корпоративної символіки (3 % відповідей), корпоративні цінності та норми поведінки (4 % відповідей) та усвідомлення мети і цілей університету (4 % відповідей). Найменш пріоритетними ознаками організаційної культури для респондентів з приватного ЗВО є: наявність і використання корпоративної символіки (4 % відповідей), корпоративні цінності та норми поведінки (6 % відповідей) усвідомлення ролі кожного в загальному організаційному процесі (6 % відповідей) та згуртованість колективу (6 % відповідей).

Однакову низьку цінність для студентів як державного, так і приватного ЗВО мають: 1) корпоративна символіка; 2) корпоративні цінності та норми поведінки. У зв'язку з цим можна припускати, що це може бути пов'язане з меншим усвідомленням зв'язку між цінностями, які присутні в навчальному процесі та самою організаційною культурою організації, і цей факт потребує уваги і можливих формувальних впливів. Такі ознаки як корпоративні норми і правила поведінки та усвідомлення мети і цілей університету найменш пріоритетні для респондентів з державного університету, проте вони займають проміжні позицію у системі поглядів респондентів з приватного ЗВО. Припускаємо також, що для приватних ЗВО

характерно більше приділяти увагу розвитку саме норм та правил разом з усвідомленням мети та цілей університету при формуванні організаційної культури. В той же час вони надають менше значення таким ознакам як усвідомлення ролі кожного в загальному організаційному процесі та консолідованість, згуртованість колективу.

Далі ми проаналізували відмінності в оцінках тих чи тих показників корпоративної культури респондентами (студентами і викладачами разом як носіями корпоративної культури свого навчального закладу) з неоднаковим рівнем соціального оптимізму. Для цього ми поділили респондентів на дві групи:

- 1) з високим рівнем соціального оптимізму (8-10 балів);
- 2) з низьким рівнем соціального оптимізму (1-4 бали). До групи з високим рівнем соціального оптимізму увійшло 33 респонденти. До групи з низьким рівнем соціального оптимізму увійшло 32 особи.

Як було з'ясовано в результаті аналізу, в групі з високим рівнем соціального оптимізму найважливішими показниками організаційної культури є: 1) позитивний психологічний клімат (22 % усіх відповідей); 2) високий рівень організації навчального процесу та інформаційно-ділового обміну (20 % усіх відповідей). Для респондентів, що мають низький рівень соціального оптимізму, найважливішими показниками організаційної культури є: 1) позитивний психологічний клімат (21 % усіх відповідей) та якісна комунікація між суб'єктами навчального процесу (19 % усіх відповідей).

Отже, позитивний психологічний клімат є найважливішою ознакою організаційної культури незалежно від їх соціального оптимізму.

Для респондентів з високим рівнем соціального оптимізму найменш пріоритетними ознаками організаційної культури є:

- 1) усвідомлення мети і цілей університету (2 %);
- 2) корпоративні цінності та норми поведінки (3 %);

3) корпоративні норми і правила поведінки (5 %);

4) наявність і використання корпоративної символіки (5 %). Найменш пріоритетними ознаками організаційної культури для респондентів з низьким рівнем соціального оптимізму є:

- 1) наявність і використання корпоративної символіки (3 %),
- 2) корпоративні цінності та норми (4 %),
- 3) корпоративні норми і правила (6 %);
- 4) консолідованість, згуртованість колективу (6 % усіх відповідей).

Отже, для респондентів з високим рівнем соціального оптимізму менш пріоритетною є така ознака, як усвідомлення мети та цілей університету, а для респондентів з низьким рівнем соціального оптимізму – консолідованість, згуртованість колективу. Тож можемо припускати, що за рахунок зменшення рівня соціального оптимізму зменшується і потреба в усвідомленні себе як частини колективу та необхідності командної роботи.

За результатами порівняння відповідей носіїв корпоративної культури з різними рівнями соціального оптимізму за

допомогою U - критерію Манна-Уїтні виявлено статистично значимі відмінності за чотирма показниками:

1) консолідованість, згуртованість колективу як складової організаційної культури для респондентів з високим рівнем соціального оптимізму – 8,06, а для респондентів з низьким рівнем соціального оптимізму – 7,03 ( $p = 0,032$ );

2) усвідомлення мети і цілей університету як складової організаційної культури для респондентів з високим рівнем соціального оптимізму – 7,94, а для респондентів з низьким рівнем соціального оптимізму – 6,47 ( $p = 0,004$ );

3) якісна комунікація між суб'єктами навчального процесу як складової організаційно культури для респондентів з високим рівнем соціального оптимізму – 8,85, а для респондентів з низьким рівнем соціального оптимізму – 7,59 ( $p = 0,047$ );

4) наявність і використання корпоративної символіки як складової організаційно культури для респондентів з високим рівнем соціального оптимізму – 7,11, а для респондентів з низьким рівнем соціального оптимізму – 5,84 ( $p = 0,026$ ).

Таблиця 1

**Порівняння відповідей носіїв організаційної культури сучасного університету з різними рівнями соціального оптимізму за допомогою U-критерію Манна-Уїтні**

| Перелік показників організаційної культури  | Респонденти з високим рівнем соціального оптимізму | Респонденти з низьким рівнем соціального оптимізму |
|---|--|--|
| 1. Консолідованість, згуртованість колективу                                      | 8,06*  | 7,03*  |
| 2. Усвідомлення мети і цілей університету   | 7,94*  | 6,47*  |
| 3. Якісна комунікація між суб'єктами навчального процесу                          | 8,85*  | 7,59*  |
| 4. Наявність і використання корпоративної символіки                               | 7,11*  | 5,84*  |
| 5. Високий рівень організації навчального процесу та інформаційно-ділового обміну | 8,55*  | 7,52*  |

Примітка: \* –  $p \geq 0,001$ .

Застосування коефіцієнту кореляції Спірмена дало нам підстави констатувати статистично значимі позитивні кореляційні зв'язки досить між рівнем соціального оптимізму та такими показниками організаційної культури, як: 1) корпоративні цінності та норми поведінки (0,234 при  $p \leq 0,05$ ); 2) консолідованість, згуртованість колективу (0,228 при  $p \leq 0,05$ ); 3) наявність і

використання корпоративної символіки (0,234 при  $p \leq 0,05$ ); 4) соціальний оптимізм як складова організаційної культури (0,290 при  $p \leq 0,01$ ). І це також підтверджує наш попереднє припущення, що при зростанні рівня соціального оптимізму носіїв організаційної культури будуть зростати і показники організаційної культури і навпаки при зростанні вище названих показників організаційної культури

зростатиме і рівень соціального оптимізму. При зменшенні рівня соціального оптимізму знецінюються і показники організаційної культури і навпаки: за слабких показників організаційної культури зменшується рівень соціального оптимізму.

Крім того було встановлено статистично значущий позитивний кореляційний зв'язок досить слабкої сили між рівнем соціального оптимізму та усвідомлення мети і цілей університету (0,328 при  $p \leq 0,01$ ) та констатовано статистично значимі позитивні кореляційні зв'язки помірної сили між показником соціального оптимізму та такими показниками організаційної культури, як: 1) консолідованість, згуртованість колективу (0,535 при  $p \leq 0,01$ ); 2) наявність і використання корпоративної символіки (0,548 при  $p \leq 0,01$ ); 3) позитивний психологічний клімат (0,548 при  $p \leq 0,01$ ). Виявлено також статистично значимий позитивний кореляційний зв'язок слабкої сили між показником соціального оптимізму та такими показниками організаційної культури, як: 1) корпоративні цінності та норми поведінки (0,398 при  $p \leq 0,01$ ); 2) усвідомлення ролі кожного в загальному організаційному процесі (0,390 при  $p \leq 0,01$ ); 3) корпоративні норми і правила поведінки (0,438 при  $p \leq 0,01$ ); 4) якісна комунікація між суб'єктами навчального процесу (0,438 при  $p \leq 0,01$ ); 5) високий рівень організації навчального процесу та інформаційно-ділового обміну (0,444 при  $p \leq 0,01$ ).

За результатами статистичного аналізу за допомогою коефіцієнта Спірмена було встановлено, що використані нами показники соціального оптимізму позитивно корелюють між собою. Це дає підстави припускати, що: 1) покращення будь якого з цих показників призводитиме до покращення інших показників організаційної культури; 2) покращення цих показників призводитиме до зростання соціального оптимізму; 3) своєю чергою зростання суб'єктивних показників соціального оптимізму у носіїв

організаційної культури призводитиме до кращого усвідомлення сутності організаційної культури та її складових. Інакше кажучи, як підвищення рівня соціального оптимізму в носіїв організаційної культури з низьким рівнем соціального оптимізму призводитиме до покращення вище зазначених показників організаційної культури, так і покращення відповідних показників призводитиме до зростання соціального оптимізму у окремих членів організації та в організації в цілому.

Наведені дані підтверджують результати наших попередніх досліджень [7] і дають підстави для висновку, що викладачі психологічних дисциплін і студенти (майбутні психологи і соціальні педагоги), для яких характерний високий рівень соціального оптимізму, порівняно з тими, чий рівень соціального оптимізму низький, надають запропонованим для оцінки показникам організаційної культури більшого значення, критично оцінюють значення цих показників, а отже краще усвідомлюють феномен організаційної культури та його роль у функціонуванні своєї організації.

Зважаючи на викладене, можемо стверджувати, що в основу формування корпоративної культури будь-якої організації мають бути покладені наступні положення: по-перше, поняття «корпоративна культура» охоплює явища духовного й матеріального життя колективу, а саме: моральні норми та цінності, кодекс поведінки, ритуали та інше, які домінують у ньому й у суспільстві загалом; по-друге, концепція цього явища не має єдиного трактування; по-третє, існує загальна категорія, яка чітко простежується у всіх визначеннях корпоративної культури, – цінності або ціннісні орієнтації індивіда, що дозволяють йому визначитися із припустимістю або неприпустимістю поведінки, зрозуміти, як слід діяти в конкретній ситуації; по-четверте, загальним атрибутом корпоративної культури будь-якої організації є символіка, за допомогою якої згадані орієнтації «передаються» працівникам, її зміст і

значення найповніше розкриваються через історії, легенди та впливають на людей більше, ніж буклети з рекламному компанії. Таким чином формування організаційної культури та її цінностей потребує тривалих консолідованих зусиль з боку керівництва і членів організації.

Сформовані цінності організаційної культури та способи їхньої реалізації набувають статусу традицій і зберігають стійкість упродовж кількох поколінь працівників організації. Багато сильних організаційних культур успадкували цінності, запроваджені лідерами і засновниками організацій кілька десятиліть тому.

### **Висновки.**

1. У часи постіндустріальної, цифрової економіки, коли ринок товарів дедалі більше стає ринком послуг, перед постачальниками цих послуг в т.ч. і вищими навчальними закладами (як постачальниками освітніх послуг) постає питання про підвищення своєї конкурентоздатності у відповідному сегменті ринку. Один з головних шляхів цього є побудовування позитивного іміджу освітньої організації, в структурі якого позиціонуються найкращі особливості її організаційної культури, які роблять дану організацію унікальною, добре впізнаваною й привабливою для її внутрішньої і зовнішньої, потенційної і вже сформованої громадськості, а відтак становлять надійну основу для її конкурентоздатності у здійсненні обраних нею місії й візії.

2. Організаційна культура – це система вироблених організацією впродовж історії її становлення ідеологічних та соціально-психологічних регуляторів діяльності на всіх рівнях її функціонування (усних норм і домовленостей, уявлень про належне, цінностей), які поділяються більшістю членів організації і передаються новим її членам за допомогою налагоджених механізмів внутрішньо-організаційного обміну. Ця система є інструментом, який забезпечує вирішення двох важливих для будь-якої організації завдань: 1) адаптації і

розвитку в конкретному, в т.ч. й кризовому соціокультурному та / чи соціально-економічному середовищі; 2) забезпечення внутрішньої інтеграції та організаційної єдності, спрямованих як на розв'язання щоденних проблем, пов'язаних із життям і діяльністю організації, так і на розвиток та реалізацію спільних перспектив, завдань і цілей.

3. Важливою соціально-психологічною складовою організаційної культури є соціальний оптимізм, що виконує функцію регулятора діяльності організації і здатний спричинити в житті організації щонайменше три важливих системних ефекти: 1) парадигмальний (як світоглядна парадигма); 2) механізмичний (як соціально-психологічний механізм активації внутрішньо-організаційних процесів); 3) функціональний (підвищує якість внутрішніх і зовнішніх соціальних комунікацій, зміцнює психологічну сумісність членів організації, посилює внутрішньо-організаційну єдність, оптимізує соціально-психологічний клімат організації, збільшує її конкурентоздатність на ринку праці, посилює взаємозв'язок між усіма іншими складовими організаційної культури та їх ефективність загалом.

4. Як показали результати нашого емпіричного дослідження, існують позитивні кореляційні взаємозв'язки між рівнем соціального оптимізму (високим та низьким) і більшістю показників організаційної культури. Це дає підстави стверджувати, що: 1) покращення будь-якого з цих показників у процесі формувальних впливів призводитиме до усвідомлення значення (і, відповідно, покращення) інших показників організаційної культури; 2) рівень усвідомлення ролі показників організаційної культури призводитиме до зростання соціального оптимізму в організації; 3) зростання суб'єктивних показників соціального оптимізму в носіїв організаційної культури призводитиме до зростання якості організаційної культури в цілому.

Наведені відомості видаються нам важливими і такими, що потребують дальшої наукової рефлексії.

**Література:**

1. Монастирський Г. Л. Теорія організації. Київ : Знання, 2008. 319 с.
2. Шимановська-Діанич Л. М. Підходи до формування корпоративної культури підприємств в умовах євроінтеграційних змін в економіці України. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2016. № 2 (74). С. 18-26.
3. Казмиренко В. П. Соціальна психологія. Київ : МЗУХП, 2008. 202 с.
4. Карамушка Л. М. Психологія управління. Київ : Міленіум, 2003. 421 с.
5. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство. Санкт-Петербург : Питер, 2002. 336 с.
6. Яблонскене Н. Л. Корпоративная культура современного университета. *Университетское управление: практика и анализ*. 2006. № 2. С. 7–25.
7. Петрунько О. В., Рафіков О. Р. Соціальний оптимізм як психологічний механізм ціннісної взаємодії з референтним оточенням. *Актуальні проблеми психології. Т. VI: Психологія обдарованості*. Випуск 12. 2016. С. 169-178. С. 169-178.
8. Плющ А. Н. Конструирование образа социального проекта. *Наукові студії з соціальної та політичної психології*. 2011. № 28. С. 287–297.
9. Сингаївська І. В. Психологічні аспекти досягнення професійної успішності у викладацькій діяльності. *Актуальні проблеми наукового й освітнього простору в умовах поглиблення євроінтеграційних процесів: зб. тез доповідей Міжнар. наук.-практ. конф., 14–15 травня 2015 р., Мукачево*. Т. 2. Мукачево: Карпатська вежа, 2015. С. 166–168.

**References:**

1. Monastyrskiy H. L. (2008), *Teoriia orhanizatsii* [Organization theory], Znannia, Kyiv, Ukraine, 319 p.
2. Shymanovska-Dianyach, L. M. (2016), “Approaches to the formation of corporate culture of enterprises in the context of European integration changes in the economy of Ukraine”, *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli*, № 2 (74). pp. 18-26.
3. Kazmirenko, V. P. (2008), *Sotsialnaya psihologiya* [Social psychology], MZUHP, Kyiv, Ukraine, 202 p.
4. Karamushka, L. M. (2003), *Psikhologhiia upravlinnia* [Psychology of management], Milenium, Kyiv, Ukraine, 421 p.
5. Sheyn, E. H. (2002), *Organizatsionnaya kultura i liderstvo* [Organizational culture and leadership], Piter, Sankt-Peterburg, Russia, 336 p.
6. Yablonskene, N. L. (2006), “Corporate culture of a modern university”, *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz*, №2. pp. 7–25.
7. Petrunko, O. V. and Rafikov, O. R. (2016), “Social optimism as a psychological mechanism of value interaction with the reference environment”, *Aktualni problemy psikhologii*, vol. 12, pp. 169-178.
8. Plyusch, A. N. (2011), “Constructing the image of a social project”, *Naukovi studii z sotsialnoi ta politychnoi psikhologii*, № 28, pp. 287–297.
9. Synhavska, I. V. (2015), “Psychological aspects of achieving professional success in teaching”, *Aktualni problemy naukovooho y osvithnoho prostoru v umovakh pohlyblennia yevrointehratsiinykh protsesiv* [Actual problems of scientific and educational space in the conditions of deepening of European integration processes], zb. tez dopovidei Mizhnar. nauk.-prakt. konf. [coll. abstracts of reports International. scientific-practical conf.], 14-15 May, 2015. Karpatska vezha, Mukachevo, pp. 166–168.

**Стаття надійшла до редакції 25.01.2022 р.**

**Збірник наукових праць**

**Вчені записки Університету «КРОК»**

**Фахове видання  
Випуск №1 (65)**

Підписано до друку 02.03.2022 р. Формат 60x84/8. Папір офсетний.

Друк офсетний. Гарнітура Times New Roman.

Ум. друк. арк. 13,53. Наклад 200 прим.

Зам. 230

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