



**THE ACADEMY OF MANAGEMENT  
AND ADMINISTRATION IN OPOLE**

**MODERN  
MANAGEMENT:  
THEORIES, CONCEPTS,  
IMPLEMENTATION**

**OPOLE 2021**

*The Academy of Management and Administration in Opole*

**MODERN MANAGEMENT:  
THEORIES, CONCEPTS,  
IMPLEMENTATION**

*Monograph*

*Edited by Marian Duczmal,  
Tetyana Nestorenko*

Opole 2021

**ISBN 978 – 83 – 66567 – 24 – 2**

**Modern management: theories, concepts, implementation.** *Monograph.* Editors: Marian Duczmal, Tetyana Nestorenko. Opole: The Academy of Management and Administration in Opole, 2021, pp.394, illus., tabs., bibls. ISBN 978-83-66567-24-2.

**Editorial Office:**

The Academy of Management and Administration in Opole

45-085 Poland, Opole, 18 Niedziałkowskiego str.

tel. 77 402-19-00/01

E-mail: [info@poczta.wszia.opole.pl](mailto:info@poczta.wszia.opole.pl)

**Reviewers**

*prof. Pavlo Zakharchenko, D.Sc, Berdyansk State Pedagogical University (Ukraine)*

*Sławomir Śliwa, PhD, the Academy of Management and Administration in Opole*

**Editorial Board**

**Chief editors**

*Marian Duczmal, Tetyana Nestorenko*

**Editorial board members**

*Nadiya Dubrovina (Slovakia), Wojciech Duczmal, Oleksandr Nestorenko (Slovakia),*

*Iryna Ostopolets (Ukraine), Tadeusz Pokusa, Olga Tsybulko (Ukraine)*

**Publishing House:**

The Academy of Management and Administration in Opole

45-085 Poland, Opole, 18 Niedziałkowskiego str.

tel. 77 402-19-00/01

Authors are responsible for content of the materials.

© Authors of articles, 2021

© Marian Duczmal, Tetyana Nestorenko, 2021

© Publishing House WSZiA, 2021

# TABLE OF CONTENTS

<b>Preface .....</b>	<b>5</b>
<b>Part 1. Management and administration in business .....</b>	<b>7</b>
Priority goals of the occupational safety management in Ukraine during the pandemic .....	8
Cryptocurrencies – a new financial market. The rules. Security and risk .....	16
Paradigm of implementation of digital transformations of economic processes .....	27
Cost management: modelling asymmetric cost behaviour .....	35
Business cycle management based on innovative development .....	43
Elements of the methodology and research methods in management and quality sciences .....	50
The essence, structure and goals of logistics processes in the enterprise .....	60
The impact of global processes on labour relations accounting .....	69
Sources of basic transformations in the fields of strategic management of entrepreneurial action .....	75
Prospects and opportunities for performance contracting in Ukraine .....	87
Management of economic potential of agribusiness entities .....	93
Formation of the management system at the enterprises of organic production of agricultural products .....	105
<b>Part 2. Management and administration in the services sector .....</b>	<b>114</b>
The role of management in religion tourism .....	115
Unblocking the "Odra – Danube" waterway .....	121
Ways of reforming socially relevant services in the transport's sphere .....	142
Models of intelligent information management technologies .....	159
Socio-psychological factors and their influence on the financial sector .....	170
Financial and property securement of efficient activity of telecommunications enterprises in Ukraine .....	179
Formation of the risk profile of the funded pension system .....	187
Technological tools of business intelligence for effective management of the enterprise .....	195
Open banking: a new era in banking .....	213
Formation of the risk management system of JSC «Oschadbank» .....	222

<b>Part 3. Management and administration in education .....</b>	<b>229</b>
Academic success in the context of distance learning .....	230
Preparation of future doctors for professionally communicative interaction in future professional activities in the context of higher medical education ...	236
The influence of Europeanization on the higher education modernization in Ukraine .....	240
Social responsibility in educational management .....	246
Problems of forming an effective communication system of higher education institutions in Ukraine .....	254
Use of elements of the dual form of education in the training of future educational managers .....	263
Teaching first aid methods in schools and universities .....	270
Problems of professional and pedagogical training of future teachers: implementation of competence approach .....	281
Influence of the specific nature of sports activities on the development of interpersonal communication and collective interaction among students .....	286
Diagnosis of organizational culture and trends in its development in higher education .....	294
<b>Part 4. Sociology of Management .....</b>	<b>309</b>
Demographic forecast as a tool for regional and local social policy of future and long-term social policy until 2035 and 2050 .....	310
Social management of the labour adaptation process .....	333
Sociological ethos experience of the regional bureaucracy .....	339
Project "Places of memory of the Ukrainian revolution of 1917-1921" as a pedagogical technology of national-patriotic education of schoolchildren and students .....	345
Youth unemployment and employment, social and legal aspects of standards and deviation .....	352
Problems and prospects of youth policy development in Mariupol in the conditions of decentralization .....	358
Multi-ethnic city as an active socio-cultural space for the formation of intercultural competence .....	364
Compatibility and efficiency of the team .....	371
Corruption as a social and governance problem in post-communist countries .....	378
Organization and management of telephone consultations .....	385
<b>Conclusion .....</b>	<b>393</b>

## PREFACE

The monograph is devoted to theoretical and practical issues of modern management: theories, concepts, implementation. In modern conditions, overcoming the crisis by the world economy acquires strategic importance in solving problems of improving the efficiency of management at all levels and finding key areas for improvement.

Management is multifaceted, multifunctional. So, many factors affect its development, which is studied by scientists in each case to identify strengths and weaknesses of management structures.

Rapid changes in the external environment of organizations necessitate an increase in the level of adaptation of enterprises to new operating conditions. At present, the practice of management can no longer operate exclusively on the theoretical and methodological basis that forms the basis of management. In modern conditions, organizations are increasingly using a combination of methodologies, principles, techniques invented in the practice of special areas of management, in particular in the practice of strategic, situational, innovative, personnel, environmental management, and more.

The creation of new approaches to the formation and functioning of organizations is primarily due to the formation of a new management paradigm based on today's realities. At the centre of this new worldview is man, his motives for behaviour, needs, intellect. The new management paradigm outlines new views on solving such important problems as the creation of modern organizational structures and new forms of enterprises, the behaviour of economic entities concerning the variables of the organization, the psychological aspects of managers, and more.

The purpose of publishing this monograph is to summarize existing and develop new scientific and practical approaches to solving the most pressing problems that arise in management. The results of future research will contribute to the sustainable efficiency of both businesses and the economy as a whole. The authors consider it appropriate to provide the material, grouping it into four blocks, which explores a set of theoretical, methodological, and practical problems of development of many areas of management, which include: management and administration in business, management, and administration in the private services sector, management and administration in education, management sociology.

The first part of the monograph deals with issues related to management and administration in business, namely, special attention is paid to such topics as priority goals of the occupational safety management in Ukraine during the pandemic; cryptocurrencies - a new financial market. the rules. security and risk; a paradigm of implementation of digital transformations of economic processes; cost management: modelling asymmetric cost behaviour; the impact of global processes on the accounting of labour relations; sources of basic transformations in the spheres of strategic management of entrepreneurial action; prospects and opportunities for the use of performance contracting in Ukraine; management of economic potential of agribusiness entities; formation of a management system at the enterprises of organic production of agricultural products.

The second part of the monograph is devoted to management and administration in the private services sector. The authors investigated in detail the issue - the role of management in religion tourism; ways to reform socially significant services in the field of transport; models of intelligent information management technologies; socio-psychological factors and their influence on the financial sector; financial and property securement of efficient activity of

telecommunications enterprises in Ukraine; technological tools of business intelligence for effective management of the enterprise; open banking: a new era in banking; formation of the risk management system of JSC Oschadbank.

The third part of the monograph reflects the problems of academic success in the context of distance learning; preparation of future doctors for professionally communicative interaction in future professional activities in the context of higher medical education; social responsibility in education management; problems of formation of an effective system of communications of higher education institutions of Ukraine; use of elements of the dual form of education in the training of future educational managers; teaching first aid methods in schools and universities; problems of professional and pedagogical training of future educators: implementation of the competence approach; the influence of the specifics of sports activities on the education of interpersonal communication and collective interaction of students; diagnostics of organizational culture and tendencies of its development in the system of higher education.

The last, fourth, part of the monograph reflects the compatibility and efficiency of the team, youth unemployment, and employment, social and legal aspects of standards and deviation, social management of labour adaptation; problems and prospects of development of youth policy of Mariupol in the conditions of decentralization; polyethnic city as an active socio-cultural environment for the formation of intercultural competence; corruption as a social and managerial problem in post-communist countries; organization and management of telephone counselling.

The team of authors hopes that the monograph contains useful research results that are relevant to scientists, students, and all those who are interested in modern management.

*Sincerely yours,  
Editorial Board*

**PART I**

**MANAGEMENT  
AND ADMINISTRATION  
IN BUSINESS**



Nataliia DANYLEVYCH<sup>1</sup>  
Svetlana RUDAKOVA<sup>2</sup>  
Liudmyla SHCHETININA<sup>3</sup>  
Oksana POPLAVSKA<sup>4</sup>

## **PRIORITY GOALS OF THE OCCUPATIONAL SAFETY MANAGEMENT IN UKRAINE DURING THE PANDEMIC**

**Abstract.** Ukrainian companies have been negatively affected by the COVID-19 pandemic in several areas, and occupational safety is no exception. Every year the number of enterprises of both state and private ownership with harmful and dangerous working conditions grows. It should be noted that due to the deterioration of the financial condition and material and technical base of enterprises, which has been observed over the past almost two decades, working conditions in most of them have also deteriorated, as confirmed by the State Statistics Service of Ukraine. Underestimation and ignoring the factors required for appropriate safe working conditions cause irreparable damage to the health of workers, negatively affect the level of productivity.

The problems of the working conditions, occupational safety, and the main reasons that contribute to the decline of these indicators in Ukraine are investigated. The state of labor and labor protection conditions in terms of workplace accidents in Ukraine are analyzed. It is established by analysis of the official sources that Ukraine holds a high position of occupational mortality among other countries. It is evident, based on statistical data, that the organizational shortcomings of the labor protection system are the main threat to the health and life of workers. A number of measures that the Government is going to take to overcome the high level of injuries and unsatisfactory state of labor conditions and labor protection at enterprises are analyzed. The morbidity of medical staff during the COVID-19 pandemic was analyzed and the need to include the infection with the COVID-19 into the “List of occupational diseases” was emphasized. It is proposed to adopt the practice of European countries, namely the innovative model of labor protection incentives, which contains many economic incentives that can positively affect the improvement of the workplace environment to reduce the level of injuries and ensure the proper state of labor protection.

**Keywords:** occupational safety, occupational injuries, working conditions, professional disease, the COVID-19 pandemic.

### **Introduction**

It should be noted that the Ukrainian economy being a part of the world economy has suffered from the COVID-19 coronavirus pandemic a lot, and Ukrainian companies have been negatively affected by the COVID-19 pandemic in several areas and occupational safety is no exception.

---

<sup>1</sup> Nataliia Danylevych – PhD (Engineering), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Personnel Management and Labor Economics, SHEI « Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman», Kyiv, Ukraine.

<sup>2</sup> Svetlana Rudakova – PhD (Engineering), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Personnel Management and Labor Economics, SHEI « Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman», Kyiv, Ukraine

<sup>3</sup> Liudmyla Shchetinina – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Personnel Management and Labor Economics, SHEI « Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman», Kyiv, Ukraine

<sup>4</sup> Oksana Poplavska – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Personnel Management and Labor Economics, SHEI « Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman», Kyiv, Ukraine

In modern society, human life and health are the highest social values and both are guaranteed by the legislation of Ukraine. The state has undertaken to provide all citizens with the protection of their health and life in the course of their work activities. The relevant obligation is stated in the lawfully established legal norms that determine the conditions and procedure for exercising the right of citizens to safe working conditions, legal means of protection of this right, and protection against its violation. Observance of citizens' rights to safe and healthy working conditions is the main principle of Ukraine's policy in the labor safety domain. This principle governs the entire civilized world and is enshrined in the most important conventions of the International Labor Organization.

Occupational safety plays an important role as a social factor, because no matter how important the production results, they cannot compensate a person for the loss of health, much less life, as it is given only once. The critical situation with workplace safety in Ukraine is obvious from a high level of occupational injuries and diseases, unsatisfactory working conditions, and sanitary conditions of enterprises.

As the result, the state loses skilled workers and gets thousands of people in need of full social maintenance. Apart from social, occupational safety is definitely of great economic importance – it ensures high productivity, reduces the spending for hospital payments and compensations for difficult and harmful working conditions, and the like.

Every year the number of enterprises of both state and private ownership with harmful and dangerous working conditions grows. Underestimation and ignoring the factors required for appropriate safe working conditions cause irreparable damage to the health of workers, negatively affect the level of productivity.

## **Review of related literature and hypotheses**

Studies of working conditions, workplaces, and the organization of the labor process during the current coronavirus pandemic are relevant to the entire scientific community. It is noted that fewer workforces at the workplace have increased workload on available workers along with insecurity due to the pandemic. Under these circumstances, the responsibility of the management is to keep a balance between production, profit, and safety at the workplace as well as to keep employees motivated and to cope with the stressful environment. Safety Professionals would require to play a major and important role in ensuring an effective and safe workplace for workers. Rapid sharing of information is vital for decision-makers to take actions related to occupational health. Policies and messages need to be quickly disseminated to the workforce (Dubey et al., 2020). Because a considerable number of group infections occur in workplaces, the guidelines against infection prevention need to include protocols for workplace sanitation and social distancing (Eun-A Kim, 2020).

Nowadays, working from home is a modern work-life practice and an increasing trend that may become a major working condition in some jobs and during critical events, such as the COVID-19 outbreak. Working from home is the “new normal” work style that can be considered both important and suitable for the workplace. Good working conditions and environments minimize negative health effects, and there is a reduced negative influence on workers' well-being and work productivity.

The employer and employee must be concerned with both the positive and negative aspects (Ekpanyaskul & Padungtod, 2021). However, despite scientific work in this area working conditions and safety are not improving, and the COVID-19 pandemic has posed new challenges in this area.

The purpose of this study is to analyze the current state of working conditions and safety, the development of the priority goals for management in this area during the COVID-19 pandemic.

Achieving the stated goals required from authors the use of a wide range of statistical and sociological analysis tools.

## Results and discussion

The problem of occupational safety is a global one, and all members of the international community are working on it. According to the International Labor Organization, 270 million cases of injuries in the working place and 160 million cases of occupational diseases are registered in the world every year. About 2 million people die each year due to work activities (Occupational safety in Ukraine..., 2020).

Analysis of the current state of occupational safety at Ukrainian enterprises is one of the main and necessary ways to develop the system for the prevention of injuries and occupational diseases, improvement of working conditions. Since any accident at the workplace, especially a lethal one should be regarded as a sign of poor management of workplace injuries prevention.

The COVID-19 pandemic accentuates the issues of health and safety. There have been no changes in public policy. The current state of occupational safety in Ukraine should be deemed as critical. It is so due to the main negative factors. One of them is a high rate of occupational injuries and occupational diseases. During the ongoing coronavirus pandemic in the conditions of the economic and demographic crisis in Ukraine, exacerbated by the events in eastern Ukraine, there developed an emergency with the workplace conditions and safety on most enterprises, especially in small and medium businesses.

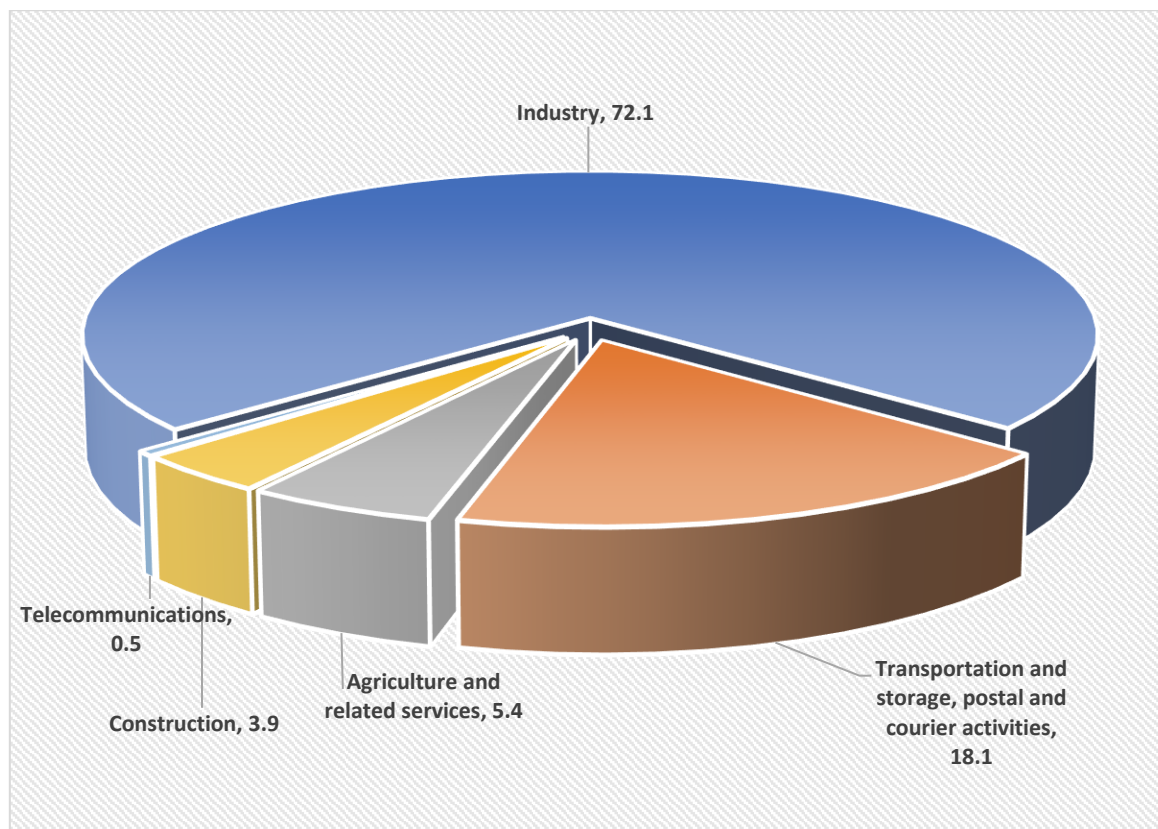
The State Statistics Service of Ukraine conducts a state statistical survey "Working conditions at enterprises" every two years, compiles and analyzes statistical information on working conditions in Ukraine. "The working conditions of workers in 2019" contains information that characterizes working conditions exceeding hygienic standards on harmful factors (based on the results of certification of workplaces on working conditions) as well as data on benefits and compensation for work in hazardous and special working conditions. The methodology for the calculation of the indicators meets international and European standards. This ensures the possibility to compare them with other countries.

It should be noted that due to the deterioration of the financial state and material and technical base of enterprises, which has been observed over the past almost two decades, working conditions in most of them have also deteriorated, as confirmed by the State Statistics Service of Ukraine. The distribution of full-time 834.4 thousand employees employed in work with harmful working conditions is: in the industry – 72.1 %, in transport, storage, postal and courier activities – 18.1%, in agriculture – 5.4%, in construction – 3.9% (Employees working conditions..., 2020) (Table.1, Figure 1).

**Table 1:** *Distribution of full-time employees employed in hazardous work*

Type of economic activity	Quantity, thous. pers,
Agriculture and related service	44,5
Industry	601,2
Mining and quarrying	129
Manufacturing	339
Electricity, gas, steam and air conditioning supply	97,1
Water supply, sewerage, waste management and remediation	36,2
Construction	32,8
Transportation and storage, postal and courier activities	151,3
Telecommunication	4,5

In our opinion, the management of economic entities of these industries should take measures to create safe and healthy working conditions for their employees, to ensure proper monitoring of the technical condition of equipment, conduct regular medical examinations, provide staff with collective and individual means of protection, admit to working in dangerous conditions only those workers, who underwent proper training and coaching.



**Figure 1:** Number of full-time employees employed in jobs with harmful working conditions, by type of economic activity

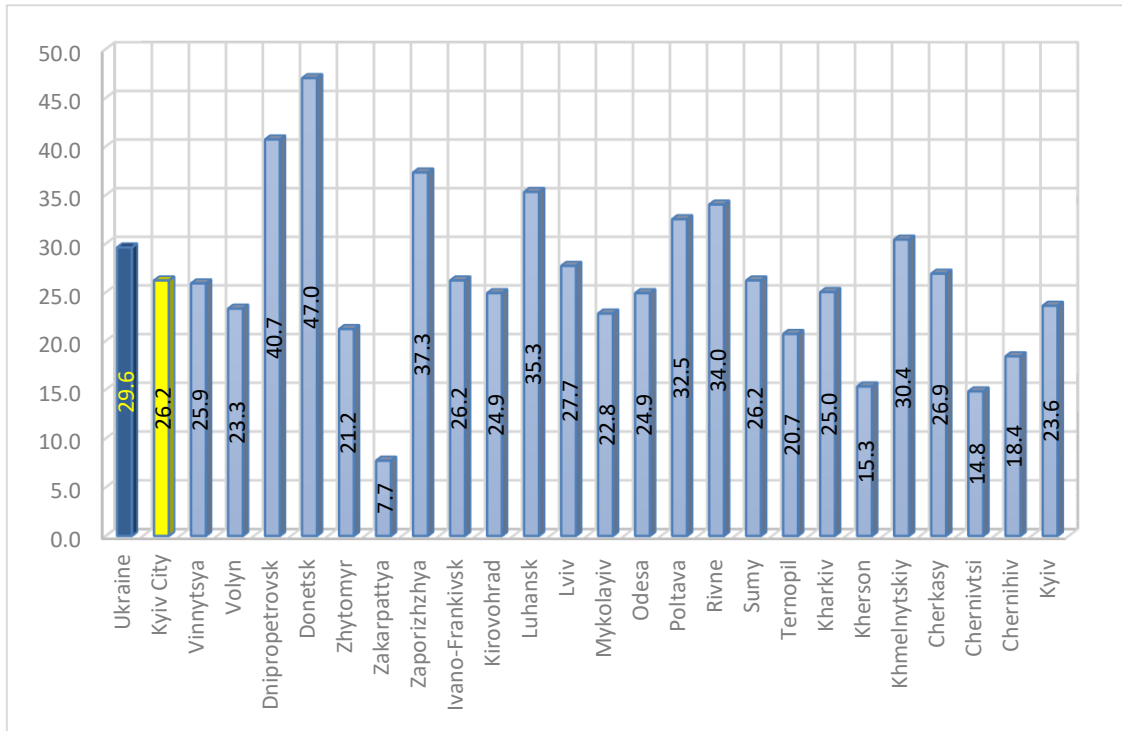
The proportion of full-time employees, employed in jobs with harmful conditions of labor in the whole of Ukraine is 29.6%. Their distribution by region is shown below. Donetsk (47%) and Dnipropetrovsk (40.7%) regions are the leaders; it is due to the presence of coal mining, steel, and machinery construction industries (Figure 2).

The high level of injuries and occupational diseases where harmful working conditions are one of the reasons for their occurrence is an acute social problem. According to the statistics of the Social Insurance Fund of Ukraine during 2020, there were recorded 6647 workplace accidents in Ukraine, which is 51.3 % more than in 2019.

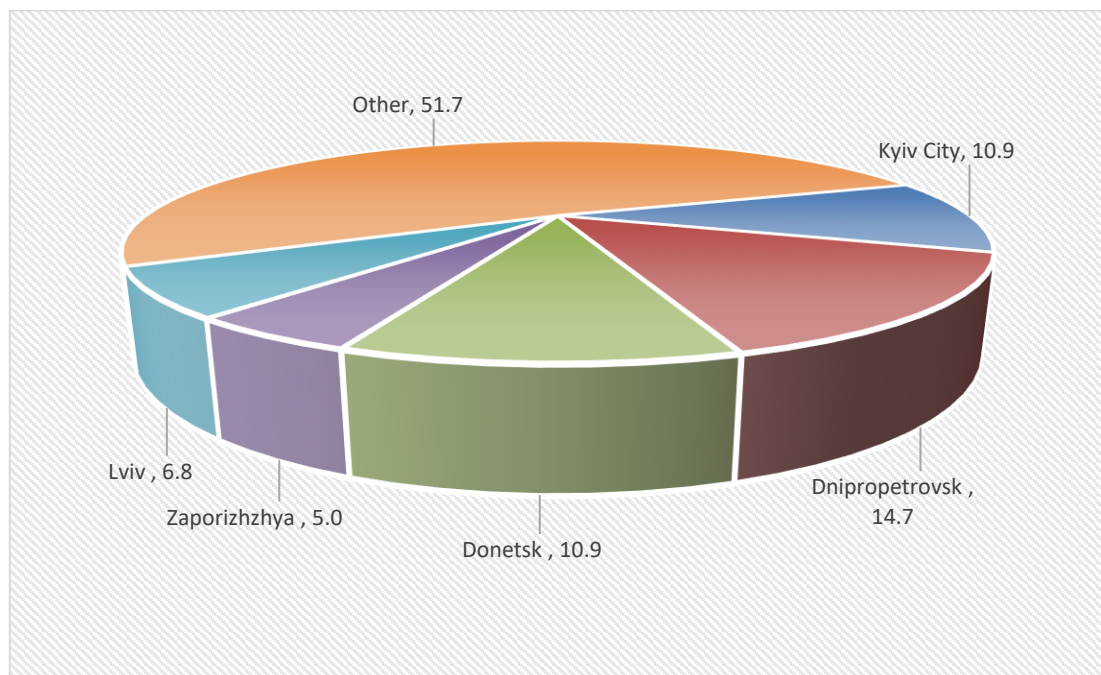
The largest number of insured accidents excluding acute occupational diseases was registered in the Dnipropetrovsk region (14.7%), Donetsk region (10.9%), Kyiv (10.9%), Lviv region (6.8%), and Zaporizhia region (5%). The share of injured people in these regions is 48.3% of the total number of injured in Ukraine (Fig. 3). Out of all recorded accidents, 3054 were cases of acute occupational disease of health care workers with COVID-19 infection.

Health care workers bear the brunt of COVID-19 infections. Despite protective clothing and masks, doctors and nurses are more prone to infection than most people, and may also be more likely to have a severe illness. According to last year's results, acute occupational diseases accounted for

46% of the total number of accidents. At the same time, if acute occupational diseases caused by COVID-19 are excluded, the number of accidents decreased by 18.3% – from 4,394 in 2019 to 3,592 in 2020 (Social Insurance Fund, 2021). The number of fatally injured persons also decreased from 410 to 327 victims, which amounts to a 20.2% drop.



**Figure 2:** Share of regular employees employed in jobs with harmful working conditions, by region



**Figure 3:** Share of injured persons from the total number of injured in Ukraine, by regions

It is necessary to pay attention to the level of protection of healthcare and other workers when there is an increased risk of infectious diseases. This problem is especially critical now when people engaged in providing medical care to the population, conducting laboratory and scientific research on the problems of COVID-19, and performing their professional duties are exposed to the risks of disease. The continuous supply of personal protective equipment (PPE) to medical workers is one of the main concerns.

Despite the positive changes, according to official data, Ukraine still has far more people injured at work than other developed countries. The main reasons behind this are the general social situation in the country, imperfections in the regulatory framework for labor protection, lagging behind global trends and tendencies in occupational safety, the predominance of benefits and compensation for work in hazardous conditions over the accident and occupational diseases prevention costs.

According to foreign experts who conducted their research in Ukraine under the ILO program, the large number of fatal accidents is explained by five main reasons: unsatisfactory training of workers and employers in occupational safety; lack of proper control over the safety at work, and compliance with established norms; insufficient provision of workers with personal protective equipment; slow introduction of means and devices of collective safety at the enterprises; wear (in some industries up to 80%) of means of production.

We draw your attention to the fact that one of the important problems which need to be solved is the formal execution by officials and employees of their duties in terms of labor protection requirements because most injuries occur for organizational reasons. Organizational reasons that depend entirely on the level of organization of work in production are also important. These include the unsatisfactory condition of the territory and passages, violation of rules, and improper operation of equipment and vehicles, violation of technological regulations, absence or poor quality of medical examination, violation of traffic safety rules, violation of rules and regulations of labor protection, and industrial discipline. Serial injuries and occupational diseases indicate the systematic violations by enterprises of the safety and hygiene norms. Business owners do not always honestly develop measures to ensure normal working conditions and prevent occupational diseases. Therefore, workers become hostages of the situation and are forced to perform their duties in an unsatisfactory working environment.

The following contribute to the poor condition of occupational safety:

- Lack of effective state policy in the labor and health protection of workers;
- Lack of a National Action Plan to address problematic issues of labor protection and prevention of occupational risks;
- Neglect of their duties in this area by Government, local executive bodies, and business entities;
- The absence of the state system of labor protection management in certain sectors of the economy and the regions (administrative-territorial units of Ukraine);
- Lack of economic methods to encourage employers to prevent accidents at work;
- Insufficient funding for preventive measures and means of labor protection from the State and local budgets, Social Insurance Funds, and employers (Zerkalov, 2015).

The financial costs associated with accidents and occupational diseases are usually quite significant. Abroad, entrepreneurs have long calculated and concluded that it is more cost-effective to invest in labor protection than to condemn themselves to the constant elimination of the consequences of accidents and injuries at work. Every employer must have a specially designed program of measures for labor protection, including measures for occupational safety, to avoid or

minimize threats to the health and life of workers that may be associated with the execution of their professional tasks or job responsibilities. At the same time, the object of the activities necessary for this, in reality, should be the routines for workers, the general organization of the work process and working conditions, periodic training of workers, equipment and structures that are present in the workplace (Nipialidi, Vasylchyshyn, 2020).

It should be added that the necessary rules, standards, norms, regulations, instructions on labor protection will harmonize the Labor Legislation of Ukraine. And this will bring our manufacturers closer to modern standards of labor organization. The Cabinet of Ministers of Ukraine shall approve the procedure for compulsory state insurance of medical and other employees engaged in the protection of the population from infectious diseases in case of illness related to the performance of professional duties in conditions of increased risk of infection with infectious agents. Problems remain, in particular, regarding the inclusion of coronavirus infection with the COVID-19 into the "List of occupational diseases".

It is advisable to adopt the practices of the European Union and introduce with the European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions an innovative model of labor protection incentives, which contains many economic incentives that can positively affect the improvement of the working environment. This model focuses on existing risks, identifying future risks as well as finding ways to reduce their impact.

The basic components of this model are:

- Enabling enterprises to receive bonuses for the implementation of measures to improve the working conditions;
- Financing of consultations on prevention of workplace injuries and occupational diseases at small and medium enterprises;
- Providing benefits to enterprises that make investments to improve working conditions and safety at work;
- Issuing labels (similar to product quality marks) for companies that have achieved a high level of working conditions, which will help to create a reliable image of the company in the market (European model..., 2003).

In the countries of the European Union, effective measures to ensure labor protection are tax benefits for funds allotted for improving working conditions; very high fines for business owners who do not provide decent working conditions, and Ukraine should follow these practices.

## **Conclusion**

As a result of the study, the authors evaluated and analyzed working conditions and occupational safety in Ukraine. It is proposed to form a system of employees' safety management as a factor in improving the efficiency of the enterprise. It is noted that the issues of occupational safety should be given due attention because human life and health are the most important values. It is necessary to strive to reduce occupational injuries to zero. The morbidity of medical staff during the COVID-19 pandemic was analyzed and the need to include the infection with the COVID-19 into the "List of occupational diseases" was emphasized. The success strategy should include the establishment of an occupational safety management system and the implementation of standards aimed at changing the attitude of employees to workplace safety issues. The motive of occupational safety can be strengthened socially, as an example to adopt the practices of the European Foundation for the Improvement of Working Conditions.

## References

- Dubey P., Singh G., Nagaraju G., Gharat K., Bharambe SD., Vajarekar AS. (2020). Reduction of Workforce due to Impact of Covid-19 and Occupational Health and Safety Management at the Workplace. *International Journal of Occupational Safety and Health*, Vol. 10 No. 2. 92-99. doi.org/10.3126/ijosh.v10i2.33287.
- Ekpanyaskul C, Padungtod C. (2021). Occupational Health Problems and Lifestyle Changes Among Novice Working-From Home Workers Amid the COVID-19 Pandemic. *Safety and Health at Work*. doi.org/10.1016/j.shaw.2021.01.010.
- Employees working conditions in 2019 (2020). Statistical publication. State Statistics Service of Ukraine. Kyiv. 37.
- European model of economic incentives for labor protection (2003). URL: <http://library.if.ua/book/86/6089.html>.
- Eun-A Kim. (2020) Social Distancing and Public Health Guidelines at Workplaces in Korea: Responses to Coronavirus Disease-19. *Safety and Health at Work*. Volume 11, Issue 3, September 2020, 275-283. doi.org/10.1016/j.shaw.2020.07.006.
- Nipialidi O., Vasylyshyn O. (2020). Current state of labor protection in Ukraine in the context of ensuring an innovative development. *Actual problems of law* 1 (21)/2020, 164-169. doi.org/10.35774/app2020.01.164.
- Occupational safety in Ukraine and abroad: healthcare and occupational safety management system (2020). URL: <https://oppb.com.ua/articles/ohorona-praci-v-ukrayini-ta-za-kordonom-systema-menedzhmentu-ohorony-zdorovya-ta>.
- Social Insurance Fund of Ukraine (2021). Press Center. News. URL: <http://www.fssu.gov.ua/fse/control/main/uk/publish/article/974064>.
- Zerkalov D. V. (2015). *Naukovi osnovy okhorony pratsi [Scientific foundations of Labor Protection]* Kyiv, Ukraine, 2015. p. 934.



## CRYPTOCURRENCIES – A NEW FINANCIAL MARKET. THE RULES. SECURITY AND RISK

**Abstract.** Cryptocurrencies are becoming one of the most important financial instruments in the world. The cryptocurrency market has been growing continuously for several years. More and more individuals and companies are investing in cryptocurrencies. At the same time, there are still no clear regulations on the functioning of cryptocurrencies. Moreover, the state has not yet established protective mechanisms for investors. Therefore, it is worth analyzing all aspects of the cryptocurrency market, the concept itself, the market structure and the risks associated with investing in Cryptocurrencies.

**Keywords:** cryptocurrencies, security, risk, bitcoin, regulation, consumer protection.

### Introduction

The subject of the research is a relatively new instrument of the financial market - cryptocurrency.

The article uses the methods of comparative analysis and logical research, which allowed to evaluate the characteristics of cryptocurrencies and mechanisms of their regulation.

Controversial issues of the essence of cryptocurrency explored. In the scientific and practical environment cryptocurrencies are considered as digital currencies, electronic means of payment, new forms of electronic money, "new money" and even sometimes as a mirage. An assessment of the current state of cryptocurrencies in different aspects (structure, user community, gender and age characteristics of users, the use of device-type and browser) is given. The mechanism of regulation of cryptocurrencies in different countries - both recognizing this tool and actively regulating it, and rejecting and tolerating it, but having no regulatory framework for its use - is assessed.

Obviously, cryptocurrency is a relatively new financial market instrument, but its value does not depend on the amount of invested labor, as it is traditionally typical for conventional goods and services. An assessment of the structure of cryptocurrencies showed that bitcoin is still most common type, although etherium is also increasing its volume. Among bitcoin users, men in the age category of 24 to 44 years prevail. An important and significant aspect of cryptocurrencies is their regulation. Cryptocurrency has official status (commodity, financial asset, means of payment or other instrument) in forty countries. Venezuela was the first country that launched its own cryptocurrency – petro, the distinctive feature of which is its real security. In terms of Russian regulation of cryptocurrencies, there is no legislative certainty yet, although some efforts in this direction have been made over the last two years. However, as long as cryptocurrency is not recognized by the state, there are doubts that it will enjoy full confidence.

In the future, it seems certain that cryptocurrencies will be regulated internationally, with an emphasis on preventing the use of digital assets for money laundering and illegal financial transactions.

---

<sup>1</sup> Wojciech Duczmal – PhD, the Academy of Management and Administration in Opole, Opole, Poland.

<sup>2</sup> Andrii Skomorovskyi – the Academy of Management and Administration in Opole, Opole, Poland.

Formulation of the problem. Today, operations with cryptocurrency, in particular with bitcoin as its most common variety, attract the attention of many people on the planet, not only professionals, but also ordinary citizens. Some want to make money and are actively involved in it, while others are trying to understand what it is and what its secret is.

### **Related literature review**

Let's look on the characteristics of cryptocurrency. This topic is mainly dealt with by foreign authors (see, for example<sup>3</sup>: and many others). Various authors offer a variety of definitions of cryptocurrencies. Some define cryptocurrencies as "...digital currencies, the issue and accounting of which are based on cryptographic methods"<sup>4</sup>; others as "...electronic means of payment, the accounting of transactions with which is decentralized on the basis of predetermined rules"<sup>5</sup>; others as a new form of electronic money<sup>6</sup>; others as one of the most striking forms of "new" money<sup>7</sup>. Some believe that cryptocurrency is "...the fate of brokers and banks, who can't wait to be admitted (legally) to this instrument"<sup>8</sup>. Warren Buffett, a famous investor, said in an interview that bitcoin is a "mirage".

Despite the diversity of definitions and opinions, it is clear that cryptocurrency is a new financial market instrument.

The development of money circulation in the world has gone through stages from the use of natural money to metal, paper, credit and modern electronic money. And the basic theory of money is based on the labor theory of value (the value of goods and services depends on the amount of human labor invested in them), while the technology on which cryptocurrencies are based, blockchain, assigns value to a combination of computer power and stored energy<sup>9</sup>.

### **Data and methodology**

Let's evaluate cryptocurrency in terms of the following characteristics:

- cryptocurrency structure;
- the community of users;
- the gender component of the users;
- the age profile of the users;
- the browsers used;
- the type of devices used.

In terms of structure, cryptocurrency looks as follows (fig.1).

Obviously, bitcoin is still the most common type of cryptocurrency.

---

<sup>3</sup> Coin Dance. Bitcoin Statistics. URL: <https://coin.dance/stats> (accessed: 27.08.2018)

<sup>4</sup> Maramygin M.S., Prokofieva E.N., Markova A.A. Economic Nature and Problems of Virtual Money (Cryptocurrencies) Use // *Izvestiya UrGEU*. 2015. № 2. 37-43.

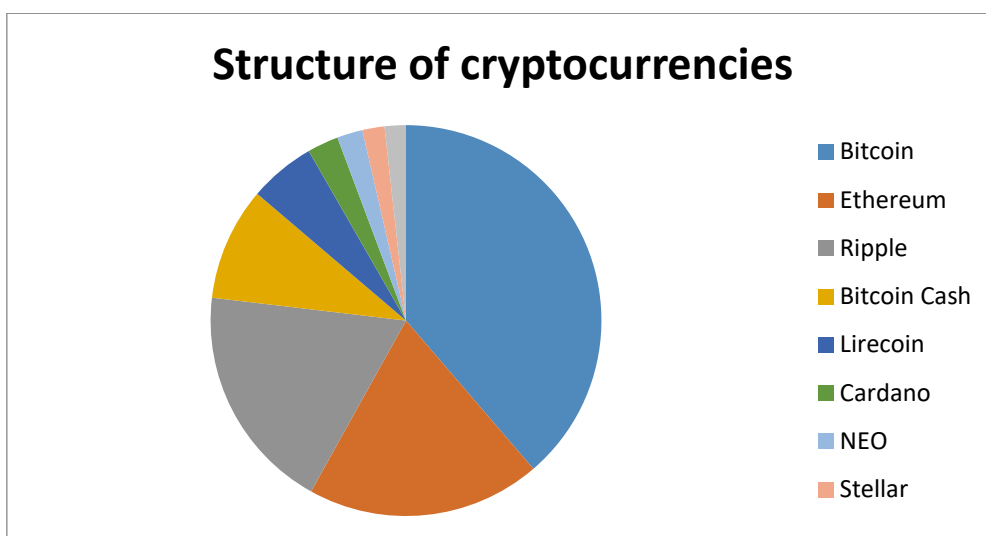
<sup>5</sup> Kuznetsov V.A., Yakubov A.V. On approaches in international regulation of cryptocurrencies (Bitcoin) in some foreign jurisdictions // *Money and Credit*. 2016. № 3. 20-29.

<sup>6</sup> Stepanova D.I., Nikolaeva T.E., Ivolgina N.V. Features of organization and directions of development of cryptocurrency payment systems // *Finance and credit*. 2016. № 10. 33.

<sup>7</sup> Glukhov V.V., Rozhkov Y.V. Traditional theory of finance as an obstacle to the development of cryptocurrencies // *Siberian Finance School*. 2016. № 6. 98-101.

<sup>8</sup> Polyakov I. Blockchain and infrastructure // *Securities Market*. 2017. № 4. 24.

<sup>9</sup> Mikhailov A.Yu. Theory of Cryptoassets Value Assessment // *Financial Analyst: Problems and Solutions*. 2017. Vol. 10, issue 6. p. 691-700.



**Figure 1:** Structure of cryptocurrencies

Source: Nelson A. Swiss regulator gives clear guidelines for launching ICOs <sup>10</sup>

The structure of the bitcoin user community (as a percentage) is as follows:

- financial services, investment services – 8.14;
- software/design – 3.72;
- financial, banking services – 3.30;
- employment center – 2.76;
- consumer electronics/mobile phones – 2.70;
- computers and peripherals – 2.65;
- dating service – 2.14;
- travel/hotels – 2.12;
- real estate/residential property – 1.72;
- software/business – 1.71.

In terms of gender component among bitcoin users, the share of men prevails and is 96.57%, while the share of women is only 3.43%<sup>11</sup>.

No less interesting is the age characteristic of cryptocurrency owners (Table 1).

**Table 1:** Age structure of cryptocurrency users

Age	Share, %
18–24	8,36
24–34	45,71
35–44	30,62
45–54	12,30
55–64	1,83
65+	1,19
Total	100,0

Source: Tapscott D., Tapscott A. Blockchain revolution...<sup>12</sup>

<sup>10</sup> Nelson A. Swiss regulator gives clear guidelines for launching ICOs // Financial Times. 2018. 16 February.

<sup>11</sup> Mikhailov A.Yu. Theory of Cryptoassets Value Assessment // Financial Analyst: Problems and Solutions. 2017. Vol. 10, issue 6. p. 691-700.

<sup>12</sup> Tapscott D., Tapscott A. Blockchain revolution: how the technology behind bitcoin is changing money, business, and the world. New York: Penguin, 2016, 324.

Obviously, the most active are two groups of the population aged 24 to 34 and 35 to 44 years old, both groups account for 76.33%.

If we consider cryptocurrencies from the perspective of using the browser, the distribution is as follows:

- Chrome (62,43 %);
- Firefox (17,86 %);
- Safari (14,54 %);
- Internet Explorer – 1,77 %;
- Opera – 1,31 %;

The share of other browsers (Edge, Ya browser, Android browser, Black Berry) in total is about 2%.

If we consider what device-types are used by participants, then cryptocurrency transactions are mostly conducted from computers, their share in the total mass of device-types is 66.75%, from cell phones. The volume of transactions made is 28% and only 5.25% of transactions are made through the use of a tablet.

Let us dwell on an important aspect of cryptocurrency functioning - its state regulation<sup>13</sup>. From the position of regulation, three groups of states are conditionally distinguished:

States in which cryptocurrencies have official status

(commodity, financial asset, means of payment or other instrument);

- 1) countries that do not regulate cryptocurrencies, but also do not punish their users;
- 2) operations with cryptocurrencies are prohibited at the state level.

## Results and Discussions

Research status. The first group of countries includes about forty countries, including Argentina, Australia, Canada, Denmark, Germany, Great Britain, USA, Saudi Arabia, Singapore, France, Switzerland, Sweden, South Korea, Japan, etc.

For example, Argentina is one of the leading countries in the use of cryptocurrencies. The UIF Department in July 2014 allowed all financial institutions to conduct transactions with bitcoins and other virtual currencies and obliged them to inform about the transactions made with cryptocurrencies.

In the U.S., legal regulation of cryptocurrency is limited. In 2014. Internal Revenue Service (Internal Revenue Service) designated that virtual currency is treated as property for tax purposes.

However, cryptocurrency issuance transactions in some cases are treated as placement of securities, in which case the same requirements for cryptocurrencies as for traditional securities apply.

In Switzerland, cryptocurrencies are treated as assets and transactions with them do not require special permits, but the purchase and sale of cryptocurrencies on a commercial basis and operating trading platforms is subject to licensing.

The Swiss Financial Market Supervisory Authority (FINMA) classifies tokens into three types: as a means of payment, as an asset and as a benefit<sup>14</sup>. In Japan, cryptocurrency has been recognized as a legal tender since April 2017.

---

<sup>13</sup> Kuznetsov V.A., Yakubov A.V. On approaches in international regulation of cryptocurrencies (Bitcoin) in some foreign jurisdictions // Money and Credit. 2016. № 3. 20-29.

<sup>14</sup> Arieff A. The internet of way too many things // The New York Times. 2015. 5 September.

In Singapore, cryptocurrency is considered an asset, not a means of payment. The Monetary Authority of Singapore (MAS) has issued a series of documents regulating the public offering and trading of digital assets (tokens).

In late January 2018, South Korea's Financial Services Commission (FSC - Financial Services Commission) imposed a blanket ban on anonymous trading in digital currencies to warn the public of the potential risks. In particular, cryptocurrency traders were advised to use their real data and bank accounts<sup>15</sup>.

Venezuela became the first country to launch its cryptocurrency, petro, backed by its own reserves and natural wealth, on February 20, 2018, with a total planned issue of 100 million petro units. This step was taken largely in the hope of potential foreign investment, a necessary source of funding for the national economy. It differs from other already known varieties of cryptocurrencies by being backed by a real asset in the form of 5 billion barrels of oil.

The European Securities and Markets Authority (ESMA) together with the European Banking Authority (EBA) and the European Insurance and Occupational Pensions Authority (EIOPA) in February 2018 warned the public of the high risks of investing in cryptocurrencies<sup>16</sup>. Financial regulators cannot guarantee the value of cryptocurrencies, and investors investing in cryptocurrencies expose the money invested to corresponding risks.

The second group of countries identified above includes the Russian Federation. As for the regulation of cryptocurrencies, there is no legislative clarity in our country yet, although certain efforts have been made by the authorities in this area over the past two years. So, at the end of January 2018, the Ministry of Finance of the Russian Federation prepared its bill "About digital financial assets", which provides for the sale of cryptocurrencies in organized trading. Thus, it is planned that there will be exchangers and operators for the purchase and sale of digital money in offshore areas. Regarding the definition of cryptocurrencies, it is assumed that it will be a digital commodity that will be produced through mining and may be a means of accumulation. In the current absence of regulatory norms and safeguards to protect cryptocurrency buyers, the risk of unscrupulous players entering the market remains.

China also belongs to the second group of countries. The National Bank of China has prepared a package of restrictive measures against the initial placement and trading of cryptocurrencies in and outside the country. These measures are essentially a regulatory response to illegal actions with cryptocurrencies after they were banned from the national market. In 2017, for example, cryptocurrency initial public offerings were banned, trading platforms were shut down, and bitcoin mining was restricted. Under these conditions, Chinese miners rushed to move operations abroad.

In Thailand, cryptocurrencies are not recognized as legal tender until a law regulating them has not yet adopted. Therefore, the Central Bank recommended banks and financial institutions to refrain from transactions with cryptocurrency in terms of trading and investment. But these recommendations do not apply to online exchanges.

The third group of countries where cryptocurrency transactions are banned includes Indonesia, Lebanon, Nepal, Pakistan, Vietnam, etc.

---

<sup>15</sup> Financial measures to curb speculation in cryptocurrency trading. Press Release: 23 January 2018 [Electronic resource] / Financial Services Commission. URL: <https://www.fsc.go.kr/downloadManager?bbsid=BBS0048&no=123388> (accessed: 27.08.2018).

<sup>16</sup> ESAS warn consumers of risks in buying virtual currencies [Electronic resource] // ESMA – European Securities and Markets Authority: website. 2018. 12 February. URL: <https://www.esma.europa.eu/press-news/esma-news/esas-warnconsumers-risks-in-buying-virtual-currencies> (accessed: 27.08.2018).

Obviously, as long as cryptocurrency is not recognized by the state, there are doubts that it will be fully trusted. Going forward, cryptocurrencies will undoubtedly be regulated internationally, with an emphasis on preventing the use of digital assets for money laundering and illegal financial transactions.

Basics statement. Cryptocurrency is virtual money, which, unlike fiat money, has no physical expression. The unit of such currency is "coin", which means "coin" in English.

The digital currency is secured against forgery and duplication, and its quantity and emission are strictly limited, for example, for the largest cryptocurrency Bitcoin (BTC) the maximum quantity is 21 million coins (i.e., there will never be more than 21 million BTC created).

A key feature of cryptocurrencies is decentralization - the absence of any internal or external administrator. Therefore, banks, tax, judicial and government authorities cannot influence transactions of crypto-asset users.

This is possible because all data with cryptocurrency wallets and transactions are stored in a blockchain.

Cryptocurrency transfers are irreversible - no one can undo, block, challenge, or force (without a private key) a transaction. However, transaction participants can voluntarily temporarily mutually block their cryptocurrencies as collateral or establish that the consent of all (or arbitrary additional) parties is required to complete/cancel the transaction. Such options are available in smart contracts and depend on the specific blockchain.

Traditionally, it has been the case that money is the lifeblood of the financial system. Cryptocurrency is an evolution of the entire organism and, in particular, the circulatory system. People can now buy and sell goods and services using cryptocurrency.

Moreover, they have the ability to do so both for bitcoin - the universally recognized leader of the digital world - and for tokens issued for specific goods and services. For example, you can use Monero cryptocurrency to buy the goods you need on the darknet.

In addition to making transactions using cryptocurrencies, you can participate in ICOs and even organize your own fees. The cryptocurrency Ether(Ethereum Classic) gives access to multi-million dollar rounds to fund projects. Ether is the only currency that has implemented the principle of smart contracts. These are programs that are executed upon the occurrence of specified events. Smart contracts can be used equally in sweepstakes and ICOs.

The disappearance of cryptocurrency is commonly understood to mean its removal from trading exchanges. The fact is that when a company enters an ICO, it sends a request asking to withdraw its tokens to a particular exchange: Bittrex, Poloniex, Yobit and others. The latter is known as the most speculative exchange where dumping (artificial overpricing) and dumping (artificial underpricing) occur more often than others.

Bittrex is a cryptocurrency exchange, reputable and reliable. Let's consider the case of "disappearance" of cryptocurrency by its example. According to SEC (Securities and Exchange Commission) trading pairs were removed from exchange:

BTC/BTS

BTC/BTA

BTC/DAR

BTC/DRACODeciphering abbreviations:

BTS - BitShares, BTA - Bata, DAR - Darcrus, Draco - DT Token

The SEC, in a request, equated these tokens with securities. Without SEC approval, securities cannot be traded. As you can see, cryptocurrency exchanges exclude not only tokens belonging to questionable ICOs (e.g., banancoin), but also tokens whose availability on the exchange does not

meet the requirements of financial regulators. Today, the security of cryptocurrency is a pressing issue for many investors. The reason for this is the active interest in the new type of electronic money of hundreds of thousands of Internet users, including hackers. Soon after the widespread coverage of bitcoin and other cryptocurrencies in online publications and blogs, a large number of news stories like the following appeared: "hackers stole bitcoins", "bitcoin owner lost access to a cryptocurrency wallet worth millions of dollars", and so on.

The main danger of bitcoin is that once you lose it, you can no longer recover or return it. Cryptocurrency's security is not ensured by the state, which guarantees almost 100% impunity for attackers. And even if hackers hacked Bitcoin and you have all the necessary evidence in your hands, there is hardly anything you can do about it. This is why we recommend paying so much attention to the security of your cryptocurrency account.

Besides, nobody cancelled banal absent-mindedness. You can lose your access key, forget your password from one of the authentication stages, or lose your physical cryptocurrency wallet and be left with nothing.

This is the main danger of cryptocurrency. It is almost impossible to get it back, and it is easy to steal or lose with the proper skills of fraudsters or a low level of security of the owner in a single moment!

In addition, attackers have invented many types of scams, among which the leading ones are:

Software ransomware. Over the past year, there have been several outbreaks of a virus online that encrypts all data on a computer with a demand to pay a ransom for files in cryptocurrency. Cryptocurrencies have also been stolen along with personal data;

Fake wallets. The abundance of fake wallets, almost entirely copying the real ones, is a great inconvenience to both the companies managing the wallets and the cryptocurrency holders themselves;

Fake cryptocurrency. One striking example of such a fraud was the currency Onecoin, in which more than a thousand people believed. The lack of a blockchain and resources for mining did not confuse investors;

Fraudulent exchanges. Too profitable exchange rates, lack of reviews, short registration period - a sure sign that when exchanging, the user may not get a cent; Fraudulent ICOs. This is a type of fundraising that involves buying a new cryptocurrency for an existing one. The creation of fraudulent platforms is not uncommon. For example, most recently uncovered ICO scammers who raised more than 10 million dollars.

Consider the main risks of investing in virtual currency: theft or loss through negligence.

If some miscreant gains access to an investor's private secret key, he can steal absolutely the entire contents of the digital wallet. And if this, in general, can be dealt with by keeping secret keys offline - so-called "cold storage" - there is another problem. There have been cases among users of virtual currencies where they have lost access to their secret keys - and as a result, their Bitcoin wallets - due to unfortunate circumstances or their own negligence. The computer hard drive can also crash, and one careless move will lead to deletion of the file with the secret keys.

Lack of Security

One of the biggest risks is that Bitcoin virtual currency is not secured in any way. Absolutely all national currencies around the world are backed by government assets. Electronic currencies are backed by the assets of the companies that created them. Cryptocurrencies, on the other hand, have no collateral!

Risks related to cyber-security

Hackers can hack into virtual currency trading platforms. For example, in August 2016, one of the largest cryptocurrency exchanges, Hong Kong-based Bitfinex, was hacked and 119,756 BTC, or \$72 million, was stolen, causing Bitcoin to plummet 23 percent immediately. Zane Tackett, public relations manager at Bitfinex, said the hacker somehow managed to bypass Bitgo's protections, including two-factor authentication and a multi-signature mechanism, resulting in a massive panic.

#### Virtual currency fraud

Since Bitcoin's inception, its acceptance has grown exponentially, making it the most popular virtual currency used around the world. Unfortunately, as cryptocurrencies grow in popularity, the number of scammers looking to make money from it also increases.

Potential investors should be wary when someone promises them, for example, a guaranteed high yield; offers to buy Bitcoins when no one has posted any offers to sell them; when the sale or purchase is too attractive; or when unknown persons try to create a false sense of urgency to invest, thereby not leaving enough time for calm reflection. Unfortunately, this risk comes with both virtual and real money transactions.

#### Lack of consumer protection

Not a pleasant fact is that Bitcoin does not offer any consumer protection. Transactions that have been completed can no longer be reversed. All you can do after a failed transaction is try to convince the recipient to voluntarily return the funds. This is a consequence of the fact that there is no guarantor-intermediary as in the case of bank cards.

Bitcoin transactions are similar to regular cash transactions with only two parties. However, it is worth noting that this very fact of irreversible transactions and lack of intermediaries influences the popularity of investing in Bitcoin as an asset. But investors should also keep in mind the flip side of the coin.

#### High volatility

Bitcoin's value fluctuations, in general, are virtually unpredictable in the short term, and that adds to its riskiness. Financial experts can relatively accurately predict the value of the dollar, the euro, and other real currencies or stock prices. But no one can accurately predict what Bitcoin will be worth tomorrow.

In the long term, some experts are trying to do so. For example, Chappuis Halder & Co. concluded in a new report that Bitcoin will equal fiat currencies in terms of volatility by 2019. The authors of the report tried to create a model that would allow predicting the value of Bitcoin. Similar models already exist for other assets. The researchers concluded that the coming years will be quite successful for Bitcoin, but success will be fraught with speculation and rate volatility. The report sees cryptocurrencies as a new asset type that can be used as currency and storage for investments. But the market still needs more time to get to know and accept Bitcoin, the report's authors say.

Factors causing Bitcoin's volatility in value include high volumes of exchange trading, legislative initiatives by regulators, integration of the virtual currency with various companies and more. In addition, financial and economic experts who pay attention to the cryptocurrency note the high sensitivity of the Bitcoin exchange rate even to news reports.

#### Risks associated with the development of technology

The technological component often develops very quickly and sometimes even uncontrollably. Everyone knows that Bitcoin already has and continues to have a huge number of competitors almost every day. Although Bitcoin is the most recognizable and popular cryptocurrency, there is still a very real technological risk that another more sophisticated virtual



currency will emerge. Investors simply may not notice the moment when their virtual funds lose their real value.

#### Currency regulation

Today, every country has its own way of regulating cryptocurrencies. The lack of a coherent regulatory system for cryptocurrencies only increases the uncertainty about their future. Regulators in many countries are concerned that Bitcoin and other cryptocurrencies can be used for speculation, drug trafficking, money laundering, terrorist financing and other illicit transactions. With the growing popularity of cryptocurrencies, government agencies in many countries are becoming more active with various legislative initiatives to regulate Bitcoin and other virtual currencies.

#### Taxation of virtual currencies.

This factor stems from the previous one. Investors who are going to invest in cryptocurrency should also consider that there is considerable uncertainty about the taxation of circulation of virtual currencies in different countries. In certain jurisdictions, cryptocurrencies are considered an asset, while in others they are not.

For example, in Israel in early 2017, the Internal Revenue Service decided to treat Bitcoin as a commodity, which makes transactions much more difficult and imposes a whole bunch of taxes. When selling BTC, individuals must pay a capital gains tax of 25 percent. They will need to prove the cost of acquiring the virtual currency, otherwise they will have to pay tax on the full amount of the sale. And trading and mining virtual currencies are now seen as doing business, so companies operating in these areas must pay income tax and charge customers VAT of 17 percent.

#### The problem of network scalability

The Bitcoin network scalability problem has yet to be fully resolved. The bandwidth of the network has long been a concern, and the growth of commissions makes small transactions not quite profitable (for example, transactions that involve the sale of BTC mined on Bitcoin cranes), and transactions with large commissions are also increasingly "stuck" in the network. Of course, they have been working on a solution to this problem for a long time, but so far, none of the proposed options is the ideal way out. And if the problem of network congestion gets worse, it will affect the position of Bitcoin as a payment instrument.

### **Conclusion**

The following conclusions and recommendations have been formulated as a result of this work:

1). Cryptocurrency is a high-tech segment of monetary circulation, which represents an objective stage in the evolution of the settlement system. The need to study and research the sphere of cryptocurrencies is primarily due to the initial stage of their formation, ambiguity and lack of generally accepted understanding of the essence and nature of cryptocurrency, which in turn significantly hinders the progress in their scientific study, as well as the development of budget, tax, settlement and payment, monetary, customs and currency regulation.

2). The main problem with cryptocurrency today is the lack of legal regulation. Given the global nature of the modern financial system, this uncertainty about the position of cryptocurrency significantly limits its prospects as a globally recognized currency. Therefore, a clear state legal regulation in this area is definitely needed. Like any new technology, cryptocurrency offers great benefits as well as leading to new risks.

3). The regulations governing the taxation of bitcoin and other cryptocurrencies vary greatly from country to country. Some jurisdictions (the EU) consider bitcoin a currency, while others (the

U.S. and Australia) consider it an asset. Some countries (Japan) take an intermediate approach, defining cryptocurrency as an "asset-equivalent carrier of value.

4). Mining is a way to obtain new blocks (coins) of cryptocurrency by solving certain cryptographic, mathematical and other types of calculations by a computer. This brings a certain amount of electronic money, which is deposited into a common piggy bank and registered in a public "ledger" (blockchain). Transactions with already existing coins are also processed at this time. They are checked on the computing devices of network participants and added to the blockchain.

A cryptocurrency exchange as an information product consists of computer hardware and software. The software shell registers the user and creates an account, where the user deposits or withdraws money from their digital and fiat accounts and places buy and sell orders. The profitability of cryptocurrency exchanges today shows the highest results compared to stock, currency, futures and other platforms.

5) Cryptocurrency capitalization is the total value of a particular virtual currency in the world. This characteristic is expressed in the dollar equivalent. To determine the capitalization of a cryptocurrency, the total number of coins created is used.

The leader in the cryptocurrency market in terms of capitalization is Bitcoin, whose capitalization is \$129,234,412,293. USD.

In addition to threats, cryptocurrency has inherent risks, both electronic money and its own, mostly investment risks. In general terms, cryptocurrency risks can be systematized as follows:

- investment risks;
- liquidity risks;
- storage risks;
- technical risks;
- risk of loss of control by the state;
- risk of being used to conduct fraudulent transactions;
- jurisdictional risks;
- market risks;
- reputational risks.

The introduction of cryptocurrency into the national payment system of the country is an integral part of the process of development of the Internet economy and the right direction of economic development of the country. In addition to the positive economic effect from the operation of the cryptocurrency system in the NPS of the country, a positive social result will be achieved, consisting in increasing the level of transparency and security of settlement and payment transactions and reducing the cost of cash circulation.

Thus, the creation of a legitimate cryptocurrency system as an element of the country's NPS should help to avoid risks and threats from the illegitimate use of cryptocurrency for the national economy. This should become a priority task of economic policy and one of the main directions of the NPS development strategy, which is the broad introduction of innovative payment technologies and the expansion of the scope of cryptocurrencies.

## References

- Arieff A. (2015). The internet of way too many things // The New York Times. September 5.
- Coin Dance. (2018). Bitcoin Statistics [Electronic resource]. URL: <https://coin.dance/stats> (accessed: 27.08.2018).

- ESAS warn consumers of risks in buying virtual currencies (2018). [Electronic resource] // ESMA – European Securities and Markets Authority: website. February 12. URL: <https://www.esma.europa.eu/press-news/esma-news/esas-warnconsumers-risks-in-buying-virtual-currencies> (accessed: 27.08.2018).
- Financial measures to curb speculation in cryptocurrency trading (2018). Press Release: 23 January 2018 [Electronic resource] / Financial Services Commission. URL: <https://www.fsc.go.kr/downManager?bbsid=BBS0048&no=123388> (accessed: 27.08.2018).
- Glukhov V.V., Rozhkov Y.V. (2016). Traditional theory of finance as an obstacle to the development of cryptocurrencies. *Siberian Finance School*. № 6. 98-101.
- Kuznetsov V.A., Yakubov A.V. (2016). On approaches in international regulation of cryptocurrencies (Bitcoin) in some foreign jurisdictions // *Money and Credit*. № 3. 20-29.
- Maramygin M.S., Prokofieva E.N., Markova A.A. (2015). Economic Nature and Problems of Virtual Money (Cryptocurrencies) Use. *Izvestiya UrGEU*. № 2. 37-43.
- Mikhailov A.Yu. (2017). Theory of Cryptoassets Value Assessment. *Financial Analyst: Problems and Solutions*. Vol. 10, issue 6. 691-700.
- Polyakov I. (2017). Blockchain and infrastructure. *Securities Market*. № 4. 24.
- Nelson A. (2018). Swiss regulator gives clear guidelines for launching ICOs. *Financial Times*. 16 February.
- Stepanova D.I., Nikolaeva T.E., Ivolgina N.V. (2016). Features of organization and directions of development of cryptocurrency payment systems. *Finance and credit*. № 10. 33.
- Tapscott D., Tapscott A. (2016). *Blockchain revolution: how the technology behind bitcoin is changing money, business, and the world*. New York: Penguin, 324.
- <https://bytwork.com/articles/genesis-block>
- <https://helpiks.org/2-118960.html>
- <https://zen.yandex.ru/media/nplus1/kak-ustroeny-kriptovaliuty-5c88e32fb48e4700af8e4492>
- <https://rb.ru/opinion/spiral-dynamics/>
- <https://yandex.ua/turbo/mining-cryptocurrency.ru/s/perspektivy-kriptovalyut-vo-vremya-finansovogo-krizisa/>
- <https://profinvestment.com/cryptocurrency/>
- <https://investor100.ru/ischeznut-li-kriptovalyuty/>
- [https://cryptotalk.org/topic/104435%D0%BA%D0%B0%D0%BA%D0%B8%D0%B5%D0%BA%D1%80%D0%B8%D0%BF%D1%82%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BB%D1%8E%D1%82%D1%8B-%D0%B4%D0%BE%D0%BB%D0%B6%D0%BD%D1%8B%D0%B8%D1%81%D1%87%D0%B5%D0%B7%D0%BD%D1%83%D1%82%D1%8C/page/283/?tab=comments&\\_\\_cf\\_chl\\_jschl\\_tk\\_\\_=40e54ca0a4d760c61cbe7b58ec57885392e26878-1614810989AVyaSwDfJXb9Hz4dFX93C5L5gpr1qOp48yiJDnO9DcA30zmJ3stdw9K07mTsh\\_BYpVUM2AFIKpXFkZz3gVtlfkaBH8MvYRemiZOzyquD26TY9ghKgPfuZJ8B3fyThNk9xQuvwjMBfRgtlLLi\\_tMRU5qNfwB6e1dVZ1jtI2LggxgDX80sPPH\\_uauDMLQs1WIAUKznj9GzIT6AN5X4\\_7qoMG\\_OA1t\\_fnr0EwMAcMaNEy5IpuzplQaJicaRd92MQSizZsQ5nCIAP9FtWFtbLRwsbuIB0o0Js5cECUioabVwzendlidT7dHkUTC\\_dPTEj5wl3\\_ynfgHUPfK\\_sPqnnq8W3BNN65OiKhfEYdPlvgyb37Qesk6ViwTIMpHrJ1OETsbqBBj22eiu7qnvDMpL\\_WyfT\\_1CUUaeHi\\_4CB86g8kyv2Z9q8Pzx4qHLUXTkKgVAWMnmgKM4Lrg3LUTCMm8ejYlipmtkdBXmviCw81hn9INadOrLNdqZnrbdD2jeO0j2czGKcR8K\\_prtekzo34fe7nN7wlzAUij\\_6vgRqtL2M9VIJrLpNWzbaWpGjSRpl64ZYf27HwxkiryUTOsbbB894uxwcQ6bCRVXfh](https://cryptotalk.org/topic/104435%D0%BA%D0%B0%D0%BA%D0%B8%D0%B5%D0%BA%D1%80%D0%B8%D0%BF%D1%82%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BB%D1%8E%D1%82%D1%8B-%D0%B4%D0%BE%D0%BB%D0%B6%D0%BD%D1%8B%D0%B8%D1%81%D1%87%D0%B5%D0%B7%D0%BD%D1%83%D1%82%D1%8C/page/283/?tab=comments&__cf_chl_jschl_tk__=40e54ca0a4d760c61cbe7b58ec57885392e26878-1614810989AVyaSwDfJXb9Hz4dFX93C5L5gpr1qOp48yiJDnO9DcA30zmJ3stdw9K07mTsh_BYpVUM2AFIKpXFkZz3gVtlfkaBH8MvYRemiZOzyquD26TY9ghKgPfuZJ8B3fyThNk9xQuvwjMBfRgtlLLi_tMRU5qNfwB6e1dVZ1jtI2LggxgDX80sPPH_uauDMLQs1WIAUKznj9GzIT6AN5X4_7qoMG_OA1t_fnr0EwMAcMaNEy5IpuzplQaJicaRd92MQSizZsQ5nCIAP9FtWFtbLRwsbuIB0o0Js5cECUioabVwzendlidT7dHkUTC_dPTEj5wl3_ynfgHUPfK_sPqnnq8W3BNN65OiKhfEYdPlvgyb37Qesk6ViwTIMpHrJ1OETsbqBBj22eiu7qnvDMpL_WyfT_1CUUaeHi_4CB86g8kyv2Z9q8Pzx4qHLUXTkKgVAWMnmgKM4Lrg3LUTCMm8ejYlipmtkdBXmviCw81hn9INadOrLNdqZnrbdD2jeO0j2czGKcR8K_prtekzo34fe7nN7wlzAUij_6vgRqtL2M9VIJrLpNWzbaWpGjSRpl64ZYf27HwxkiryUTOsbbB894uxwcQ6bCRVXfh)
- <https://internationalwealth.info/offshore-investments-abroad/ten-risks-when-investing-in-cryptocurrencies/>

## PARADIGM OF IMPLEMENTATION OF DIGITAL TRANSFORMATIONS OF ECONOMIC PROCESSES

**Abstract.** The paradigm of implementation of digital transformations of economic processes is connected with introduction of information technologies, technological platforms, protocols, application of IoT. Understanding the essence of technological breakthroughs and finding ways to implement technological innovations to digitize economic processes should help solve a number of problem areas of doing business, which focuses on increasing competitiveness.

The methodological basis of the article were the modern provisions of the theory of innovation, methods of cognition, which are formed in the basic works of the theory of organizational behavior, the theory of competition and the theory of systems analysis.

Results. The main approaches to determining the essence of the digital economy, its main components, development factors, characteristics are considered. The basic principles of digitalization of Ukraine's economy are determined, which determine its avant – garde character. The expediency of using digital technologies and products as innovative trends of the modern socio-economic environment to increase the competitiveness of business and reduce the risks of doing business has been proved.

The idea of innovative trends of the modern socio-economic environment in the form of digital products and services is formed. the advantages based on the principles of immutability and availability of tools are highlighted, so they should work for the safety and efficiency of doing business. Modern economic systems require special technical knowledge and skills, understanding of the essence of technological processes and access to databases that allow combining economic and technological knowledge pools to achieve business goals.

**Keywords:** digital economy, digitalization, digital technologies, digital products and services, competitiveness.

### Introduction

The paradigm of modern development of digital transformations is associated with the introduction of information technology, technology platforms, the use of IoT. Filling the essence of these processes covers a huge number of scientists who focus their efforts on defining the essence, the formation of characteristics of the processes taking place. We consider Industry 4.0 to be a more capacious term that encompasses digital transformations, which includes separate components: smart industry, smart industry, smart technologies, artificial intelligence, robotics, smart tools, blockchain.

The key component of the technological breakthrough was intellectual capital – knowledge and skills of personnel involved in R&D cycles, which formed a plateau for finding ways to implement technological innovations to digitize economic processes aimed at instant value added,

---

<sup>1</sup> Svitlana Lehominova – Doctor of Economics Sciences, Professor, Head of the Department of Information and Cyber Security Management, State University of Telecommunications, Kyiv, Ukraine. ORCID: 0000-0002-4433-5123.

<sup>2</sup> Alona Goloborodko – Ph.D., Associate Professor of the Department of Enterprise Economics and Social Technologies, State University of Telecommunications, Kyiv, Ukraine. ORCID: 0000-0001-5416-0526.

<sup>3</sup> Ruslan Dymenko – Doctor of Economics Sciences, Associate Professor of the Department of Management and Social Security, Banking University, Lviv, Ukraine. ORCID: 0000-0002-6980-8038.

increase business competitiveness, transformation of traditional ideas. The symbiosis of intellectual capital and computing capabilities of computers and the globalization of the Internet have led to the use of the latest tools for business processes, which is also accompanied by fairly instantaneous changes in the minds of consumers of tangible and intangible goods.

The purpose of the article is to study the essence and capabilities of digital technologies, products, services that form the paradigm of digital transformations of economic processes in order to increase the competitiveness of business and reduce the risks of its implementation.

Related literature review and hypotheses Scientific discourse on the role of digital transformations of economic systems in the formation of business competitiveness has been studied by many scientists such as: *Dobrynin A., 2016; Karcheva G., 2017; Deeva N., 2018; Veretyuk S., 2016; Kolyadenko S., 2016; Semyachkov K., 2017; Openko V. 2017; Krivoruchko O., 2017; Kraus N., 2017, 2018.* Scientists have made significant progress in understanding the essence of digital transformations and their technological tools in the field of economics.

### Data and methodology

The methodological basis of the article were the modern provisions of the theory of innovation, methods of cognition, which are formed in the basic works of the theory of organizational behavior, the theory of competition and the theory of systems analysis.

### Results and Discussions

The main approaches to the definition of the digital economy in the scientific literature are shown in Table 1.

**Table 1:** Basic approaches to defining the digital economy

Author	Definition of the term “digital economy”
Dobrynin A., 2016	an economy based on the dominant application of digital technologies
Karcheva G., 2017	Is an innovative dynamic economy based on the active introduction of innovations and information and communication technologies in all types of economic activity and spheres of society, which allows to increase the efficiency and competitiveness of individual companies, the economy and living standards.
Deeva N., Deleychuk V., 2018	Is an economic activity that arises from billions of everyday online connections between people, businesses, devices, data and processes
Veretyuk S., 2016	- as yet unrealized transformation of all spheres of economy due to the transfer of all information resources and knowledge to the computer platform
Kolyadenko S., 2016	- an economy based on the production of electronic goods and services by high-tech business structures and the distribution of these products through e-commerce
Semyachkov K., 2017	- modern type of management, which is characterized by the predominant role of data and methods of managing them as a determining resource in the field of production, distribution, exchange and consumption

The digital economy is interpreted as a result of the transformational effects of new general-purpose technologies in the field of communication and information, which affect all sectors of the economy and social activities. Attention to the digital economy is due to the fact that information technology is becoming increasingly important in the economic development of all countries. The use of digital technologies for the sale of goods and services, public services, education of citizens, will allow the whole society to buy the so-called “digital dividends”, which means the growth of national welfare, material income.

Accordingly, the digital economy is seen as an economic activity where the key factor is digital data, processing large volumes and using the results of traditional forms of management, efficiency of various production, technology, equipment, storage, sales, delivery of goods and services.

For the “full” interaction of all subjects and objects of the economy, it is necessary to find digital tools, which significantly improve the consumer properties of goods and services, but the security of operations is already beginning to make up a significant part of the cost. Over time, much of the value of most goods and services will be determined by the security component. Like similar products, they are designed to significantly improve their basic properties, or new ones appear.

The main “value” in the digital economy is the customer, who becomes the main in the process of economic activity, because without it there is no point in it. The customer chooses the product, relying on advice, personal experience and advertising, the seller does not have the opportunity to personally contact the buyer. At the same time, advertising also has its weight, only it is online advertising, online fashion, online friends, online hobbies, etc. Digitization should be seen as a tool, not an end in itself. With a systematic state approach, “digital” technologies will stimulate the development of an open information society as one of the significant factors in increasing productivity, economic growth, job creation, and improving the quality of life of Ukrainian citizens.

Factors of development of the Digital Economy:

1) Digital finance – the introduction of digital technologies in the banking sector of the economy, online payments in e-commerce, electronic transfers, e-bidding, e-procurement, e-state budget, state social benefits (pensions), mobile money, digital currency;

2) Social networks – economically profitable interaction, which is a source of innovative ideas and a basis for collecting and disseminating information, helps to involve participants in political life and social change;

3) Digital identification – the use of a single electronic identity system for secure banking, voting, access to social services, to pay utility bills, etc .;

4) The data revolution – the focus is on interconnected innovations – big data and data discovery. At the same time, the analysis of large data sets is used to improve traffic flows, assess generalized macroeconomic indicators, improve management processes. Regarding open data, governments are or can be an important source of open data (*Semyachkov K., 2017*).

Characteristic features of the digital economy are:

- widespread use of ICT and the Internet in economic processes and strengthening their role in society;
- maximum automation of business processes of business entities;
- use of electronic document management;
- the presence of skills of modern technology in the participants of digital economic relations;

- growth of gross domestic product (hereinafter – GDP) due to the digitalization of the economy and increasing the share of the digital economy in the runway;
- increasing the share of ICT, information products and services in GDP;
- use of digital platforms in the process of business model development;
- formation of a single information space between the participants of economic relations: business, state and citizens;
- access to global information resources and meet their needs for information products and services;
- development of the global digital market;
- information and economic integration of countries and peoples.

The principles of digitalization of the economy are the main ideas and principles according to which digital electronic interaction of participants in economic relations should be developed, and they should be the basis for developing mechanisms for the development of the digital economy in Ukraine.

The development of the information society, the formation of the digital economy is conditioned by the transition to information interaction, the formation of an electronic environment of economic relations.

The problems of digital transformation of the world were heard at international forums in 2018: in February – “Cybersecurity of Business” and in March – “IT in Education”. According to the participant of the forums – the chairman of the committee on electronic communications at the Chamber of Commerce and Industry of Ukraine V. Kolyadenko, the basis of world economic growth are 5 “i”: information, infrastructure, intellectual capital, investment and innovation (*Kolyadenko S., 2016*).

The main principles of digitalization of Ukraine's economy, which determine its avant-garde nature (Table 2).

The introduction of the digital economy in Ukraine at the initial stage should take place simultaneously in the following three areas:

- technological, where all solutions of technical and technological nature must be standardized, ie be safe and certified;
- institutional and economic, which involves the organization of new management models and business models using smart things, industrial Internet of Things, blockchain technology, its institutional support, to meet the regulatory framework of socio-economic relations of society;
- production, which includes specific business applications that meet the requirements of management models of the second direction, which is based on the technical support and infrastructure of the first direction (*Kraus N., 2018*).

The digital age is changing the approach to doing business, as well as the requirements for the information technology used: marketing management systems, sales and service; telephony and messengers; document management and personnel management systems; accounting systems and many other enterprise applications.

Digital technologies, which are currently considered innovative trends in the modern socio – economic environment (Table 3).

Digital technologies generate digital products or services. Digital products and services as innovative trends of the modern socio-economic environment.

**Table 2:** The main principles of digitalization of Ukraine's economy, which determine its avant-garde nature (Kryvoruchko O., 2017; Kraus N., 2017; Kraus N., 2018)

Principles	Contents and brief characteristics of the principles of digitalization of Ukraine's economy
Accessibility	“Digitalization” should provide every citizen with equal access to services, information and knowledge provided on the basis of information and communication technologies. The implementation of this principle is possible in the presence of consolidation efforts of politicians, public authorities, business and the public. Removing barriers is a key factor in expanding access to the global information environment and knowledge.
Focus / Purpose	“Digitalization” should be aimed at creating benefits in various aspects of everyday life.
“Growth point”	“Digitalization” is a mechanism (platform) of economic growth, due to increased efficiency and increased productivity from the use of digital technologies. Such growth is only possible when ideas, actions, initiatives and programs related to “digitization” are fully integrated into national and regional development strategies and programs. The key goal of this principle is to achieve a “digital” transformation of existing sectors of the economy, areas of activity, their new quality and properties.
Freedom of the press, information. Independence. A variety of media	“Digitalization” of Ukraine should promote the development of the information society, mass media, “creative” environment and “creative” market, etc. In building an open information society, a significant role is given to the creation, dissemination and preservation of content, ie content in different languages and formats with due recognition of copyright. The creation of content, primarily Ukrainian, in accordance with national or regional needs, should contribute to social, cultural and economic development, strengthening the information society. The freedom to seek, receive, impart and use information to create, accumulate and disseminate knowledge is a key factor in the healthy development of the information society.
Openness and cooperation	“Digitalization” of Ukraine should focus on international, European and regional cooperation in order to integrate Ukraine into the EU, Ukraine's entry into the European and global market of e-commerce and services, banking and stock exchange activities, cooperation and interaction in regional markets. It is “digitalization” that should help Ukraine integrate with European and global systems, because it is globalization that is the result of the spread of information and communication technologies.
Standardization	Standards increase competition, reduce costs and product costs, guarantee compatibility, maintain quality, increase the country's GDP. The development and use of open, functionally-relevant non-discriminatory standards is basic element of development and dissemination of digital technologies. Building digital systems focused on business and the open market on “internal” standards is unacceptable. E-commerce systems, stock and financial markets, etc., must comply with international and European standards.
Trust and security	Building trust, including information security, cybersecurity, protection of the confidentiality of personal information, privacy and the rights of ICT users, is a prerequisite for the simultaneous development and security of “digitalisation”. The need to form, develop and implement a national culture of cybersecurity (cyber hygiene) is a key activity in Ukraine's fight against cybercrime.
Focus and complexity	Public administration and politics need to play a leading role in the development, promotion, and implementation of comprehensive national “digital” strategies. Public administration should focus on removing barriers to the “digitalization” of the country, correcting defects in market mechanisms, maintaining fair competition, attracting investment, developing “digital” infrastructure and the “digital” economy in order to achieve national priorities.



**Table 3: Digital technologies as innovative trends of the modern socio-economic environment (Kraus, N., 2018)**

Type of product / service	General characteristics of the product / service of the digital economy
BioTech	From the Greek. “Bios” – “life”, “techne” – “art”, “skill” – the use of living organisms and biological processes in production, agriculture and medicine with the use of high technology. Biotechnological processes using microorganisms and enzymes at the current technical level are widely used in the food industry.
NanoTech	They are high-tech centers, enterprises engaged in the development, enclosure, testing of microelectronic products, namely semiconductor wafers, silicon crystals, integrated circuits with high quality control standards. Nanotechnology is the technology of colloidal systems, it is colloid chemistry, colloid physics, molecular biology, all microelectronics
RetailTech	From English “Retail” – “retail” in “retail”, “tech” – “technology”. RetailTech is a technology developed by startup for use in trade. These technologies include: 3D body scanning, consumer tracking by AI-assisted assistants (Adobe Illustrator), which help retailers and consumers. (AI is a file format developed by Adobe Systems for storing vector images. Adobe Illustrator for storing AI files uses the .ai extension. AI supports almost all programs related to vector graphics. This format is the best intermediary for transferring images from one program to In general, inferior to CorelDRAW in illustrative capabilities (can contain only one page in one file, has a small workspace – this option is very important for outdoor advertising – only 3x3 meters), however, it has the greatest stability and compatibility with the language PostScript, which focuses on almost all publishing and printing applications).
FinTech	Technological projects in the field of financial services, which are considered one of the most promising (and therefore in demand) areas for startups, despite the complexity of government regulation, which have to face when working in this area. There are two main types of products based on FinTech. The first, presented on the market for a long time, provides software and financial services, ie uses the B2B model. The second, which has been actively developing recently, is focused on the end consumer, ie it covers the B2C market, and seeks to fulfill an extremely ambitious task – to compete with traditional financial service providers in the fight for a mass customer.
LegalTech	Digital technologies in the legal sphere of business, specializing in information technology services of professional legal activity, and since the end of 2000 – in the provision of legal services to consumers using information technology. In the latter case, there may be online mediation between the client and the law firm or the provision of tools for legal self-service, which eliminates the need to turn to professional lawyers. In addition, we can talk about the legal tech movement, which aims to revise the traditional views on legal issues through the introduction of modern information technology in the field of legal services.
InsurTech	InsurTech (the field of the latest insurance technologies) has a large place in the financial and technological arena. Insurtech is the implementation of innovative solutions designed to maximize the efficiency of new technologies in the insurance market. Insurtech is a combination and interpenetration of the traditional concept of insurance with the latest technologies by analogy with the concept of Fintech. InsurTech provides an opportunity to change the “rules of the game” for insurers, allowing you to innovate, increase the relevance of proposals and grow. InsurTech receives funding along with investments in the FinTech sector. InsurTech's great potential lies not in giving existing insurance products a digital form, but in radically changing the product or the process of concluding a contract for its provision in order to improve the quality of customer service.
GovTech	GovTech includes all IT products, solutions, developments, services that help solve public sector problems. What are the problems with GovTech solutions? This participation (from the Latin participatio – participation, English participation – involvement) – the creation of platforms for collaboration of citizens, electronic petitions, crowdsourcing. Expanding the possibilities of electronic identification. These technologies are better known as CivicTech; infrastructure (digital sensors, control sensors); provision of services in education, health care; regulation (decisions for assessment of objects, conducting inspections); administration – licensing, cloud technology management, software.

According to scientists, the global digital economy is reaching adulthood. The Internet has triggered a third wave of capitalism, manifested in the transition from consumer behavior to new business models in the global marketplace. Mobility, cloud computing, business intelligence and social media form the basis of this shift, which is occurring in both developed and developing countries. The investment opportunities of global IT companies are growing faster than TNCs focused on traditional sectors of the economy.

## Conclusion

Thus, the innovative opportunities of digital transformation due to its rapid development and expansion in the areas of application opens up endless opportunities for economic systems to increase the competitiveness of business structures, reduce their risks. The efficiency of business processes will be achieved through the concerted efforts of competent methodologists in the economic sphere and specialists in the field of digital technologies. Modern economic systems require special technical knowledge and skills, understanding of the essence of technological processes and access to databases that allow combining economic and technological knowledge pools to achieve business goals.

## References

- Dobrynin A. P., Chernykh K. Yu., Kupriyanovskiy V. P., Kupriyanovskiy P. V., Sinyagov S. A. (2016). Tsifrovaya ekonomika – razlichnyye puti k effektivnomu primeneniyu tekhnologiy [Digital economy – various ways to effective application of technologies], *International Journal of Open Information Technologies*, no. 4, 4-11. [in Ukrainian].
- Dyeyeva N.E., Deleychuk V.V. (2018). Mekhanizmy zaluchennya investytsiy emitentamy v umovakh rozvytku tsyfrovoyi ekonomiky [Mechanisms for attracting investments by issuers in the conditions of digital economy development], Kyiv: Molodyy vchenyy [Kyiv: Young Scientist]. [in Ukrainian].
- Karcheva H.T., Ohorodnya D.V., Open'ko V.A. (2017). Tsyfrova ekonomika ta yiyi vplyv na rozvytok natsional'noyi ta mizhnarodnoyi ekonomiky [Digital economy and its impact on the development of national and international economy], *Finansovyy prostir [Financial space]*, no 3 (27), 13–21. [in Ukrainian].
- Kolyadenko S. V. (2016). Tsyfrova ekonomika: peredumovy ta etapy stanovlennya v Ukrayini i u sviti [Digital economy: preconditions and stages of formation in Ukraine and in the world], *Ekonomika. Finansy. Menedzhment. [Economy. Finances. Management.]*, no. 6, 106-107. [in Ukrainian].
- Kraus N.M. (2017) Instytutstionalizatsiya innovatsiynoyi ekonomiky: hlobal'ni ta natsional'ni tendentsiyi [Institutionalization of innovative economy: global and national tendencies: author's ref. dis. for science]: Kyiv: Znannya [Knowledge]. [in Ukrainian].
- Kraus N.M., Holoborod'ko O.P., Kraus K.M. (2018) Tsyfrova ekonomika: trendy ta perspektyvy avanhardnoho kharakteru rozvytku [Digital economy: trends and prospects of avant-garde development]. *Efektivna ekonomika [Efficient economy]*, no.1. Retrieved from [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2018/8.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/8.pdf). [in Ukrainian].
- Kryvoruchko O.P., Kraus N.M. (2017). Imperatyvy formuvannya ta dominanty rozvytku tsyfrovoyi ekonomiky u suchasnomu paradyhmal'nomu konteksti [Imperatives of formation and dominants of digital economy development in modern paradigmatic context]. Paradyhmal'ni zrushennya v ekonomichniy teorii 20 st.: materialy III *Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii (2-3 lystopada, 2017, m. Kyiv)*. [Paradigmatic shifts in the economic theory of the

*XIX century: materials of the III International Scientific and Practical Conference (November 2-3, 2017, Kyiv)] 681–685. [in Ukrainian].*

- Semyachkov K.A. (2017). Tsifrovaya ekonomika i yeye rol' v upravlenii sovremennymi sotsial'no-ekonomicheskimi otnosheniyami [The digital economy and its role in the management of modern socio-economic relations], *Sovremennyye tekhnologii upravleniya [Modern management technologies]*, no. 8(80). Retrieved from <http://sovman.ru/article/8001/> [in Russian].
- Suchasni trendy peretvorenniya tsyfrovoho svitu [Modern trends in the transformation of the digital world]. Retrieved from <http://kiev-chamber.org.ua/files/Koliadenko.pdf>. [in Ukrainian].
- Tsyfrova adzhenda Ukrayiny – 2020 (“Tsyfrovyi poryadok dennyy” – 2020). Kontseptual'ni zasady (versiya 1.0). Pershocherhovi sfery, initsiatyvy, proekty “tsyfrovizatsiyi” Ukrayiny do 2020 roku. [Digital Agenda of Ukraine – 2020 (“Digital Agenda” – 2020). Conceptual principles (version 1.0). Priority areas, initiatives, projects of "digitalization" of Ukraine until 2020.], HITECH office. Retrieved from <https://ucci.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf>. (December 2016). [in Ukrainian].
- Veretyuk C. M., Pilins'kyi V. V. (2016). Vyznachennya priorytetnykh napryamkiv rozvytku tsyfrovoyi ekonomiky v Ukrayini [Identification of priority areas of digital economy in Ukraine], *Naukovi zapysky Ukrayins'koho naukovo-doslidnoho instytutu zv'yazku [Scientific notes of the Ukrainian Research Institute of Communications]*, no. 2, 51-58. [in Ukrainian].

## **COST MANAGEMENT: MODELLING ASYMMETRIC COST BEHAVIOUR**

**Abstract.** The traditional assumption in cost accounting and management is that variable costs move in proportion to the activity volume (sales revenue). However, recent empirical studies provide evidence that the cost response to decreased activity may be less or greater than the cost response to increased activity. Using the ABJ model, we examine the behaviour of the cost of goods sold (COGS), administrative costs, and selling costs in municipal environmental and water utilities from Ukraine for the period 2012-2019. We find strong evidence that the type and degree of cost asymmetry differs across cost items and types of economic activity. The study found that COGS is sticky in environmental enterprises as it grows an average of .818% with a 1% increase in net sales revenue, and only declines .087% with a 1% decrease in net sales revenue. Whereas in water utilities, COGS exhibits anti-sticky behaviour as it increases on average .280% with a 1% increase in net sales revenue, but decreases 1.512% with a 1% decrease in net sales revenue. Administrative costs have shown similar behaviour, but the total selling, administrative costs, and other operating costs demonstrate statistically insignificant sticky behaviour in both types of enterprises. As the main reason for cost stickiness, we support managerial motivation underlying resource adjustments in the face of fluctuations in activity volumes.

**Keywords:** stickiness costs, cost of goods sold, administrative costs, ABJ model, municipal enterprises.

### **Introduction**

The traditional theoretical assumption in cost accounting and management is that variable costs automatically change symmetrically to changes in the volume of activity. However, recent empirical studies document the asymmetric response of costs to changes in volumes of activity. Numerous studies provide evidence that the cost response to decreased activity may be less or greater than the cost response to increased activity. Anderson et al. (2003) called “sticky” costs that increase more with increase in activity than decrease with an equivalent decrease in activity. In contrast, anti-sticky costs increase less with an increase in activity than decrease with a decrease in activity (Weiss, 2010). Sticky costs arise when, with a drop-in activity (demand), managers do not reduce excess resources in anticipation of an increase in demand. The main reasons for this decision are cited (e.g., Anderson et al., 2003) managerial optimism, the size of the resource adjustment costs, and personal considerations of the manager.

Obviously, the stickiness of costs reduces the predictability of a company’s earnings and hence its attractiveness to investors. Therefore, the issue of cost stickiness has received considerable research attention, but they are focusing on commercial companies. At the same time, in the context of the coronavirus pandemic and global climate change, more attention should be paid to municipal enterprises that directly support the livelihoods of the population. We only found one study (Hosomi & Nagasawa, 2018) on cost behaviour in local public enterprises. The study found that in Japanese municipal companies, the type of asymmetric behaviour of operating costs differs depending on the type of industry. Our study seeks to expand the evidence for asymmetric cost behaviour in

---

<sup>1</sup> Larysa Yakymova – D.Sc. (Economics), Professor, Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University, Chernivtsi, Ukraine.

municipal enterprises, focusing on the cost of goods (services) sold, selling costs, and administrative costs. This study aims to empirically investigate the behaviour of costs in Ukrainian municipal environmental enterprises and water supply enterprises in the aspect of the symmetry of responses to changes in the volume of activities, as well as identifying the reasons for the differences, if any.

### **Related literature review and hypotheses**

Anderson et al. (2003), which was the first to formalize sticky cost behaviour, is considered a foundational study. The authors studied 7,629 US companies over 20 years (64,663 observations) and found that selling, general and administrative (SG&A) costs increased by an average of .55% with sales growth of 1%, but costs decreased by only .35% when sales are reduced by 1%. The researchers labelled this cost behaviour “sticky”, and it was this study that was driving new empirical evidence for cost asymmetry. For instance, He et al. (2010) also found the sticky behaviour of SG&A costs by examining 1802 Japanese firms over 25 years, namely: costs increased by an average of .59% with sales growth of 1%, but decreased by only .45 % with an equivalent decrease in sales.

The research then focuses on other cost categories (cost of goods sold (Abu-Serdaneh, 2014; Hassanein & Younis, 2020; Zonatto et al., 2018), total operating costs (Ozkaya, & Yukcu, 2011; Kama & Weiss, 2013; Zonatto et al., 2018), labor costs (Dalla Via & Perego, 2013; Hassanein & Younis, 2020), selling and administrative costs (Abu-Serdaneh, 2014)) and find empirical evidence from different countries that cost behavior differs between cost items (Dalla Via & Perego, 2013; Abu-Serdaneh, 2014; Zonatto et al., 2018), industries (Ozkaya & Yukcu, 2011; Dalla Via & Perego, 2013; Hosomi & Nagasawa, 2018; Hassanein & Younis, 2020), and corporate governance systems (Sorros & Karagiorgos, 2013).

In the context of the COVID-19 crisis, evidence of a reduction in the cost stickiness during depression and post-crisis periods on average is useful, albeit with differences between cost items (He et al., 2010; Hassanein & Younis, 2020). It is clear that identifying cost behaviour is important because of the negative impact of cost stickiness on expected profit and the difficulty in predicting it. For instance, Weiss (2010) showed that firms with more sticky cost behaviour have less accurate earnings forecasts; Baumgarten (2012) also describes the important implications of cost stickiness for fundamental analysis and analysts’ forecasts.

Describing the cause of sticky costs, Anderson et al. (2003) emphasized that “sticky costs occur if committed resources are not reduced to the minimum level necessary to support a reduced activity demand. While the premise of sticky cost behaviour is intuitively striking, no empirical study supports it, and received wisdom in accounting does not reflect it”. Anderson et al. (2003) and subsequent studies attempt to understand and describe the motivation of cost managers when demand and activity change. In general, researchers come to a consensus that cost stickiness is the result of a conscious decision by managers who assess the consequences of their actions, but at the same time, conscious decisions can be distorted by personal considerations.

Thus, the scientific literature on cost stickiness provides compelling evidence for asymmetric cost behaviour across industries and countries. However, as stated above, only Hosomi and Nagasawa (2018) have confirmed the existence of sticky and anti-sticky cost behaviour in municipal companies. Based on the fact that asymmetric behaviour of costs can exist in any business environment, the study hypothesizes that the costs of municipal enterprises can react asymmetrically to changes in the volume of activities. Hence the first hypothesis of our study:

H1: Cost behaviour in municipal enterprises is on average asymmetric.

Also, an analysis of previous studies has shown that most of them focus on SG&A costs, obviously because this type of cost is, firstly, available for all types of enterprises, and secondly, important, since it makes up a significant share in sales revenues, for instance, 26.4% in the sample (Anderson et al., 2003). At the same time, the research interest is the behavior of both the components of SG&A costs and other costs; and there are a priori reasons to consider it different for municipal enterprises, as proved, for example, by Abu-Serdaneh (2014) for industrial enterprises. So, the second hypothesis of the study:

H2: The type and degree of cost asymmetry vary depending on the cost items.

In addition, in our previous study (Yakymova & Kuz, 2019) of municipal enterprises in six European countries, a statistically significant conclusion was obtained that the financial health of a municipal company does not depend on the region (city, community, country), but on economic activity and entrepreneurial goals. This conclusion gives reason to expect a different nature of the behaviour of costs as a factor of financial stability, thereby putting forward a third research hypothesis:

H3: The type and degree of cost asymmetry vary depending on the type of economic activity of municipal enterprises.

## Data and methodology

To test hypotheses, we collected data on different cost accounts (cost of goods sold (COGS), selling, administrative costs and other operating costs (SA&O)) and net sales revenue from the financial statements of Ukrainian municipal enterprises for the period 2012-2019. We have formed two initial samples: (i) water utilities of 104 enterprise-years and (ii) environmental enterprises of 57 enterprise-years. The sample of water utilities includes municipal enterprises with the industry NACE code 36.00 – Water collection, treatment and supply; the sample of environmental enterprises includes municipal enterprises with NACE codes 38.11 – Collection of non-hazardous waste, 81.30 – Land improvement, and 81.29 – Other cleaning, and 01.61 – Support activities for crop production. After collecting the data, a screening procedure was performed to obtain the final samples for analysis. Following Anderson et al. (2003), observations with values of any variable at the top or bottom of .5% of its distribution were trimmed from the sample.

To assess the symmetry / asymmetry of cost behaviour, we specify each cost item as a function of net sales according to the model proposed by Anderson et al. (2003) for SG&A costs (also known as the ABJ model), that is, as follows

$$\ln\left(\frac{COGS_{i,t}}{COGS_{i,t-1}}\right) = \beta_0 + \beta_1 \ln\left(\frac{NetRev_{i,t}}{NetRev_{i,t-1}}\right) + \beta_2 DD_{i,t} \ln\left(\frac{NetRev_{i,t}}{NetRev_{i,t-1}}\right) + \varepsilon_{i,t}, \quad (1)$$

$$\ln\left(\frac{SA \& O_{i,t}}{SA \& O_{i,t-1}}\right) = \beta_0 + \beta_1 \ln\left(\frac{NetRev_{i,t}}{NetRev_{i,t-1}}\right) + \beta_2 DD_{i,t} \ln\left(\frac{NetRev_{i,t}}{NetRev_{i,t-1}}\right) + \varepsilon_{i,t}, \quad (2)$$

where  $COGS_{i,t}$  is cost of goods sold,  $SA \& O_{i,t}$  is selling, administrative costs and other operating costs,  $NetRev_{i,t}$  is the net sales revenue for enterprise  $i$  at year  $t$ ,  $\varepsilon_{i,t}$  is an error term,  $DD_{i,t}$  is a decrease dummy variable that is defined as

$$DD_{i,t} = \begin{cases} 1, & NetRev_{i,t} < NetRev_{i,t-1}; \\ 0, & NetRev_{i,t} \geq NetRev_{i,t-1}. \end{cases} \quad (3)$$

Note that the cross-sectional sample is characterized by a fairly wide range of economic activities and differences in the size of utilities. Therefore, to improve the compatibility of variables across enterprises and to mitigate potential heteroscedasticity, the relative form of the variables (growth ratios) and the logarithmic specification of the model were chosen.

Similarly, the models are constructed separately for administrative costs and selling costs. However, in Ukraine, environmental municipal enterprises are mainly small businesses with reduced financial reporting. Therefore, for these enterprises, modelling of the behaviour of operating costs by item cannot be carried out.

Based on the specification of the cost model, cost behaviour can be identified as follows. The  $\beta_1$  coefficient measures the percentage increase in costs when net sales revenue increases by 1%. The sum of the coefficients  $\beta_1 + \beta_2$  measures the percentage reduction in costs when net sales revenue decreases by 1%. Hence, based on the definitions of stickiness and anti-stickiness of costs, the empirical hypothesis of asymmetric behaviour of costs is as follows. If the estimates of the coefficients  $\beta_1$  and  $\beta_2$  of the cost model are statistically significant, then: the costs are sticky when  $\beta_1 + \beta_2 < \beta_1$  or  $\beta_1 > 0$  and  $\beta_2 < 0$ ; costs are anti-sticky when  $\beta_1 + \beta_2 > \beta_1$  or  $\beta_1 > 0$  and  $\beta_2 > 0$ . If the costs are symmetrical, the estimated  $\beta_2$  is equal to zero.

## Results and Discussions

The ABJ sticky cost models were estimated using ordinary least squares (OLS) sequentially for all cost items. Tables 1 and 2 show regression results for pooled samples of water utilities and environmental enterprises, respectively. Direct comparison of different cost accounts, which shows different results, confirms the second hypothesis “The type and degree of cost asymmetry vary depending on the cost items”.

**Table 1:** Results of regressing annual changes in costs on annual changes in net sales revenue: water utilities

	Cost of Goods Sold	Selling, Administrative Costs, and Other Operating Costs	Selling Costs	Administrative Costs
$\beta_0$	.094**** (6.22)	.027 (.29)	.090** (2.06)	.090*** (2.98)
$\beta_1$	.280**** (3.64)	.848* (1.78)	.471** (2.11)	.527**** (3.43)
$\beta_2$	1.232** (2.15)	-.220 (-.06)	.589 (.35)	.463 (.40)
$R^2$	.218	.034	.055	.128
Adjusted $R^2$	.201	.015	.036	.110
$F$	13.204	1.748	2.871	7.257
Observations	98	102	102	102
Cost behaviour	anti-sticky**	sticky	anti-sticky	anti-sticky

Notes. The numbers in parentheses are the t-statistics.

\*, \*\*, \*\*\*, and \*\*\*\* indicate significance at the 10%, 5%, 1% and .1% levels, respectively.

Source. Author’s own contribution.

Direct comparison of different types of municipal enterprises, which also shows different results, confirms the third hypothesis “The type and degree of cost asymmetry vary depending on the type of economic activity of municipal enterprises”.

**Table 2:** Results of regressing annual changes in costs on annual changes in net sales revenue: environmental enterprises

	Cost of Goods Sold	Selling, Administrative Costs, and Other Operating Costs	Administrative Costs
$\beta_0$	.048 (1.26)	.115*** (2.79)	.139**** (3.51)
$\beta_1$	.818**** (6.18)	.492** (2.56)	.380*** (2.78)
$\beta_2$	-.906**** (-4.54)	-.879 (-.31)	-.304 (-1.50)
$R^2$	.435	.226	.168
Adjusted $R^2$	.413	.195	.173
$F$	19.275	7.301	4.658
Observations	53	53	49
Cost behaviour	sticky****	sticky	sticky

Notes. The numbers in parentheses are the t-statistics.

\*, \*\*, \*\*\*, and \*\*\*\* indicate significance at the 10%, 5%, 1% and .1% levels, respectively.

Source. Author’s own contribution.

For all municipal enterprises, all estimates of the coefficient  $\beta_1$  are statistically significant (with different levels of significance) and positive. Therefore, we can argue that at water utilities, with an increase in the volume of activity (net sales revenue) by 1%, the COGS increases on average by .280%, the total SA&O costs increase by .848%, selling costs increase by .471%, and administrative costs increase by .527%. However, estimates of the  $\beta_2$  coefficient for SA&O costs, selling and administrative costs are insignificant at the level of 10%, but for the COGS they are positively significant at the level of 5%. The latter means that the COGS decreases by 1.512% ( $\beta_1 + \beta_2$ ) with a fall in sales revenue by 1%. Consequently, the COGS exhibits anti-sticky behaviour, since when income decreases by 1%, it decreases more (1.512%) than increases (.280%) when net sales revenue increases by 1%. For selling costs, these percentage changes are 1.060% and .471%, respectively; and for administrative costs .990% and .527%, respectively. This also indicates their anti-stickiness, although not statistically significant. However, the total SA&O costs are insignificantly sticky, apparently due to the item “Other operating costs”. With a 1% increase in activity, SA&O costs increase by .848%, and with a 1% drop-in activity, they decrease by .628%.

The statistically significant finding for anti-sticky COGS behaviour in water utilities is consistent with previous studies. For instance, Weiss (2010), Dalla Via and Perego (2013), Abu-Serdaneh (2014), Zonatto et al. (2018) also found that COGS behaviour is on average anti-sticky for different industries and countries. In addition, Hosomi and Nagasawa (2018) found anti-stickiness of operating costs in municipal water companies. At the same time, for the sample of municipal environmental enterprises (see Table 2), at a significance level of .1%, sticky behaviour of the cost of goods sold was established. Since the COGS increases on average by .818% with an increase in



the volume of activity by 1%, and decreases by .087% ( $\beta_1 + \beta_2$ ) with a decrease in the volume of activities by 1%.

With regard to total SA&O and administrative costs, estimates of  $\beta_1$  are positively significant, and  $\beta_2$  are negative and insignificant at the 10% level. Nevertheless, the stickiness of SA&O and administrative costs can be recognized as they rise .492% and 0.380%, respectively, for a 1% increase in activity, and decline .404% and .076% for a 1% decrease in activity. Thus, our results show sticky behaviour of all considered costs of environmental enterprises, as well as SA&O costs of water utilities, but COGS, administrative costs and selling costs in these enterprises are anti-sticky (significant asymmetry for COGS only). From this it follows that the first hypothesis “Cost behaviour in municipal enterprises is on average asymmetric” can be accepted only for COGS at a significance level of 5%, for other costs there is no reason to accept it at a significance level of no more than 10%.

In previous studies (e.g., Anderson et al., 2003; Kama & Weiss, 2013; Bankeret al., 2016; Hassanein & Younis, 2020), managerial optimism / pessimism about the future has been identified as one of the main reasons for the stickiness / anti-stickiness of costs. In the face of declining sales in previous periods, managers become pessimistic about the future. This pessimism reduces cost stickiness, since “managers are reluctant to add resources when sales increase and are more willing to cut resources when sales decrease” (Bankeret al., 2016, p. 210). On this basis, cost stickiness can be found when managers' expectations for the future are optimistic, and anti-stickiness when future expectations are pessimistic. Applying this argument to the analysed enterprises, we can conclude that the expectations of managers in water utilities are pessimistic, and the expectations of managers in environmental enterprises are optimistic. Managers of environmental enterprises do not cut resources in the face of declining volumes of activity, and this leads to sticky costs.

A study by Hassanein and Younis (2020) is useful to explain this finding. Based on data from the UK chemical industry, the study found that the behaviour of the cost of goods sold changed from sticky before and during the global financial crisis (2008-2009) to anti-stick after the financial crisis. However, there is no difference in SG&A cost behaviour before and after the financial crisis. First, with regard to the reaction of the cost of goods sold to crisis events in our case. The crisis generates pessimism about the future and this is more felt by water utilities, where systemic problems have been accumulating over the years. One of the most important industries that sustains cities and communities is one of the most neglected. As for environmental enterprises, their optimism is based on better financial condition and, accordingly, expectations.

These differences in the analysed industries are documented by Yakymova and Kuz (2019). In a sample of CEE countries, “regardless of the region, water and energy utilities are generally financially unhealthy”, while “most environmental enterprises are financially healthy”. Secondly, the behaviour of SA&O costs both in water utilities and in environmental enterprises is statistically insignificantly sticky, that is, one that does not respond to crisis phenomena in the financial condition of the enterprise. This result is consistent with the findings of Hassanein and Younis (2020). In addition, it should be noted that net sales revenue fell in 3.85% of the annual enterprise-periods in the sample of water utilities, and the COGS fell in 4.81% of the enterprise-years. While, in the sample of environmental enterprises, this relation is reversed, namely: 15.09% and 11.32%, respectively. Administrative costs declined in 10.58% of the enterprise-years in the sample of water utilities, and in 18.87% of the enterprise-years in the sample of environmental enterprises, when revenue fell in 3.85% and 15.09% of the enterprise-years, respectively. These values confirm and clearly demonstrate the anti-stickiness of administrative costs in water utilities and their stickiness in environmental enterprises.

## Conclusion

The study contributes to the literature on management accounting and cost management by collecting empirical evidence of asymmetric cost behaviour. The results of the study convincingly confirm that the behaviour of the cost of goods sold (services) is anti-sticky in water utilities and sticky in environmental enterprises. The significant difference in the cost behaviour is explained by the pessimism of managers of financially unstable water supply enterprises with signs of bankruptcy and the optimism of managers of more sustainable environmental enterprises on average. However, the over-optimism of environmental enterprises has negative consequences, because the stickiness of costs makes lower sales affect profits more than increase them. Administrative, selling and other operating (SA&O) costs aggregate show statistically insignificant sticky behaviour in both types of enterprises. This result indicates a neutral attitude of SA&O to the company's financial health and the crisis phenomena and is consistent with previous research. Administrative costs, as well as cost of goods sold, show anti-sticky behaviour in water utilities and sticky behaviour in environmental enterprises, but this finding is not statistically significant.

Thus, the costs of environmental enterprises, in contrast to water utilities, decrease on average more slowly than they increase compared to the change in net revenue. We explain this result in terms of sticky cost theory for two main reasons. First, in anticipation of a future resurgence in demand, managers are conserving resources that are not used when demand declines (managerial optimism). Second, managers estimate resources and demand, but costs are higher when resources are added than savings when resources are reduced. There are other reasons that require empirical confirmation in our subsequent studies. But we support Kama and Weiss (2013) that "any effort to infer sources of sticky costs should be made in light of motivations underlying managers' resource adjustments". In any case, the stickiness of costs is a negative signal for the management of environmental enterprises, as it can mean a loss of management control or the inability of managers to adjust the level of resources in response to changes in demand and volumes of activity. Considering the negative impact of sticky cost behaviour on profit, its predictability and the investment attractiveness of enterprises, managers of environmental enterprises should rethink their cost management policies.

## References

- Abu-Serdaneh J. (2014). The asymmetrical behavior of cost: evidence from Jordan. *International Business Research*, 7(8), 113-122. doi: 10.5539/ibr.v7n8p113.
- Anderson M. C., Banke, R. D., Janakiraman S. N. (2003). Are selling, general, and administrative costs "sticky"? *Journal of Accounting Research*, 41(1), 47-63. doi: 10.1111/1475-679X.00095.
- Banker R.D., Basu S., Byzalov D., Chen J.Y.S. (2016). The confounding effect of cost stickiness on conservatism estimates. *Journal of Accounting and Economics*, 61(1), 203-220. doi: 10.1016/j.jacceco.2015.07.001.
- Baumgarten D. (2012). *The Cost Stickiness Phenomenon: Causes, Characteristics, and Implications for Fundamental Analysis and Financial Analysts' Forecasts*. Wiesbaden, Springer. doi: 10.1007/978-3-8349-4131-2.
- Dalla Via N., Perego P. (2013). Sticky Cost Behavior: Evidence from Small and Medium Sized Companies. *Accounting and Finance* 54(3), 753-778. doi: 10.2139/ssrn.2226399
- Hassanein A., Younis M. (2020). Cost stickiness behavior and financial crisis: Evidence from the UK chemical industry. *Corporate Ownership and Control*, 17(2), 46-56. doi: 10.22495/cocv17i2art4.

- He D., Teruya J., Shimizu T. (2010). Sticky Selling, General, and Administrative Cost Behavior and its Changes in Japan. *Global Journal of Business Research*, 4(4), 1-10.
- Hosomi, S., & Nagasawa, S. (2018). Empirical study on asymmetric cost behavior: analysis of the sticky costs of local public enterprises. *Asia-Pacific Management Accounting Journal*, 13(2), 55-82.
- Kama I. & Weiss, D. (2013). Do Earnings Targets and Managerial Incentives Affect Sticky Costs? *Journal of Accounting Research*, 51(1), 2014-224. doi: 10.1111/j.1475-679X.2012.00471.x
- Ozkaya, H., & Yukcu, S. (2011). Cost Behavior in Turkish Firms: Are Selling, General and Administrative Costs and Total Operating Costs “Sticky”? *World of Accounting Science*, 13(3), 1-27.
- Sorros J., Karagiorgos A. (2013). Understanding Sticky Costs and the Factors Affecting Cost Behavior: ‘Cost Stickiness Theory and its Possible Implementations’. *SSRN Electronic Journal*, March. doi: 10.2139/ssrn.2239368.
- Weiss D. (2010). Cost Behavior and Analysts’ Earnings Forecasts. *The Accounting Review*, 85(4), 1441-1471. doi: 10.2308/accr.2010.85.4.1441.
- Yakymova L., & Kuz, V. (2019). The use of discriminant analysis in the assessment of the municipal company’s financial health. *Economics and Sociology*, 12(2). 64–78. doi: 10.14254/2071-789X.2019/12-2/4.
- Zonatto V.C.S., Magro C.B.D., Santana C.F., Padilha D.F. (2018). Effects of economic growth in the behavior of sticky costs of companies belonging to BRICS countries. *Contaduría y Administración*, 63(4), 1-25. doi: 10.22201/fca.24488410e.2018.1110.

## BUSINESS CYCLE MANAGEMENT BASED ON INNOVATIVE DEVELOPMENT

**Abstract.** The activity of enterprises has a cyclical nature of development. The importance of the process of managing the stages of the life cycle of enterprises and their features were considered. The life cycle is the set of processes and stages that an enterprise goes through from inception to cessation of production and liquidation. Each stage of the life cycle has its characteristics that must be considered when setting goals in the strategic planning process. Innovative development is the process of implementing scientifically justified ideas (innovations), defining the mission and further goals of the company's activity and translating them into an effective innovative model that better meets the requirements of consumers at a certain stage of socio-economic development of society. In the era of general acceleration of scientific and technical progress, the globalization of the economy and the internationalization of the market, innovations and the innovative potential of enterprises, industries and states become the decisive factor of their economic development. The study also indicates the goals of managing the duration of the stages of the enterprise life cycle.

**Keywords:** innovations, innovative development, theories of innovative development, organization life cycle, strategic planning.

## ZARZĄDZANIE CYKLEM ŻYCIA PRZEDSIĘBIORSTWA NA PODSTAWIE ROZWOJU INNOWACYJNEGO

### Wstęp

Działalność przedsiębiorstw ma cykliczny charakter rozwoju. Każdy etap cyklu życia ma swoje własne cechy, które należy wziąć pod uwagę przy wyznaczaniu celów w procesie planowania strategicznego. Cykl życia przedsiębiorstwa traktuje się jako zbiór etapów, przez które przechodzi przedsiębiorstwo w trakcie swojego istnienia, od powstania do zaprzestania produkcji i likwidacji. Każdy etap ma swój cel i ma określony wpływ na wyniki przedsiębiorstwa. Dlatego w zapewnieniu ogólnej efektywności ekonomicznej przedsiębiorstwa istotną rolę odgrywa zarządzanie czasem trwania każdego z etapów cyklu życia, biorąc pod uwagę zależność ich wpływu na wyniki końcowe.

Analiza najnowszych badań nad zastosowaniem teorii cyklu życia przedsiębiorstwa w diagnostyce, planowaniu strategicznym i rozwoju przedsiębiorstwa wskazuje na dość szerokie ujęcie problematyki w pracach naukowców, takich jak I. Adizes (Adizes, 2004), I. Błank (Błank, 2000), P. Drucker (Drucker, 2001), O. Gudź (Gudź, 2011), S. Koryagina (Koryagina, 2004),

---

<sup>1</sup> Anna Kniaziewicz – doktor nauk ekonomicznych, profesor, Międzynarodowy Uniwersytet Ekonomiczno-Humanistyczny im. Stepana Demyanchuka, Równe, Ukraina.

<sup>2</sup> Aleksandr Krajczuk – kandydat nauk fizyko-matematycznych, docent, Rówieński Państwowy Uniwersytet Humanistyczny, Równe, Ukraina.

<sup>3</sup> Sergii Demydiuk – kandydat nauk ekonomicznych, docent, Międzynarodowy Uniwersytet Ekonomiczno-Humanistyczny im. Stepana Demyanchuka, Równe, Ukraina.

B. Kolass (Kolass, 1997), B. Milner (Milner, 2002), Zh. Poplavska, T. Donenko (Poplavska & Donenko, 2008) i in. Współczesne uwarunkowania biznesowe stawiają nowe wyzwania związane nie tylko ze specyfiką rozwoju przedsiębiorstwa, ale także z umiejętnością zarządzania czasem trwania poszczególnych etapów jego cyklu życia. Niedostatecznie zbadane są procesy zarządzania etapem „dojrzałości” przedsiębiorstwa, jako głównego etapu, który stwarza warunki dla maksymalnej produktywności i efektywności, i dla których jest tworzone przedsiębiorstwo.

Podstawą teoretyczną i metodologiczną badania jest analiza, porównanie i uogólnienie badań naukowych dotyczących klasyfikacji i wpływu różnych czynników produkcji i działalności gospodarczej na różne etapy cyklu życia przedsiębiorstw. Praktyczne znaczenie uzyskanych wyników polega na formułowaniu zaleceń dotyczących usprawnienia procesu zarządzania czasem trwania poszczególnych etapów cyklu życia przedsiębiorstw. Przede wszystkim dotyczy to wydłużenia czasu trwania przedsiębiorstwa na etapie „dojrzałości”. Celem zarządzania cyklem życia powinno być skrócenie etapów „dzieciństwa” i „młodości”, zapewnienie maksymalnego możliwego czasu trwania etapu „dojrzałości” oraz gwałtownego, krótkoterminowego „starzenia się” i terminowego rozwiązania przedsiębiorstwa w celu zachowania zasobów gospodarczych zgromadzonych na poprzednich etapach.

Celem badania jest teoretyczne i metodologiczne uzasadnienie potrzeby zarządzania etapami cyklu życia, wpływu innowacyjnego rozwoju na czas trwania etapu „dojrzałości” przedsiębiorstwa oraz wypracowanie praktycznych zaleceń dotyczących celów i metod zarządzania na każdym etapie cyklu życia przedsiębiorstwa.

## **Wyniki badań**

Działalność przedsiębiorstwa od momentu jego powstania do momentu likwidacji (reorganizacji) jest warunkowo podzielona na szereg etapów cyklu życia, które w pracach wielu naukowców klasyfikowane są według różnych ujęć (Gudz, 2011; Poplavska & Donenko, 2008). W literaturze naukowej najczęściej występuje podejście do klasyfikacji etapów cyklu życia przedsiębiorstwa przez analogię do cykli życia człowieka, zwane „dzieciństwem”, „młodością”, „dojrzałością” i „starzeniem się”. Naukowcy (Adizes, 2004; Błank, 2000; Kolass, 1997; Koryagina, 2004; Milner, 2002) sugerują uwzględnienie różnej liczby etapów, ale w swojej treści i charakterystyce w dużej mierze pokrywają się i uzupełniają (tabela 1).

Zgodnie z podziałem na etapie okresu istnienia organizacji I. Błank (Błank, 2000), S. Koryagina (Koryagina, 2004) i B. Milner (Milner, 2002) wyróżnią klasyczny etap dojrzałości, dzieląc go na kilka etapów podwykonawstwa. Określenie cech każdego etapu cyklu życia na podstawie ich charakterystycznych wskaźników ekonomicznych (strat lub zysków) jest nieodłącznym elementem klasyfikacji B. Kolassa (Kolass, 1997).

Naszym zdaniem na szczególną uwagę zasługuje teoria amerykańskiego naukowca Yitzhaka Calderona Adizesa, założyciela i dyrektora generalnego Adizes Institute w Stanach Zjednoczonych, organizacji specjalizującej się w zarządzaniu zmianą. W bardzo ciekawy sposób opisał cykl życia organizacji nie tylko poprzez analogię z etapami rozwoju człowieka, ale także poprzez odbicie pewnych ludzkich uczuć i wydarzeń emocjonalnych. I. Adizes (Adizes, 2004) rozważa problemy rozwoju organizacyjnego, interpretując je jako „Prawdziwa miłość czy pasja?” na etapie „Pielęgniarstwa” czy „Polowania na czarownice” na etapie „Śmierci”. Uważa, że z wiekiem firma staje się bardziej kontrolowana, ale mniej elastyczna. Problemy, które pojawiają się w przypadku start-upów, są podobne do „chorób wzrostu”, a „patologie organizacyjne” pojawiają się w przypadku przedsiębiorstw, które działają od dawna. W związku z tym kierownictwo powinno

skupić się na kwestiach, które są najbardziej istotne dla etapu cyklu życia, na którym zlokalizowane jest jego przedsiębiorstwo.

**Table 1:** Klasyfikacja etapów cyklu życia przedsiębiorstwa

Autor	B.Milner	I.Blank	S.Koryagina	I.Adizes	B.Kolass	
Etap cyklu życia przedsiębiorstwa	1	Narodzenie	Narodzenie	Tworzenie	Pielęgniarstwo	-
	2	Dzieciństwo	Dzieciństwo	-	Etap «niemowlęta»	Dzieciństwo. Straty
	3	Młodość	-	Wzrost	Etap szybkiego wzrostu. Młodość	Młodość. Pierwsze zyski
	4	Wczesna dojrzałość	Wczesna dojrzałość	-	Kwiat	-
	5	Dojrzałość. Najdłuższy okres	-	Dojrzałość	Stabilność. Arystokracja	Dojrzałość. Maksymalne zyski
	6	Pełna dojrzałość	Ostateczna dojrzałość	Dojrzałość „pasożytnicza”	Wczesna biurokratyzacja	-
	7	Starzenie się	Starzenie się	Upadek. Niezdolność do reagowania adekwatnie	Biurokratyzacja. Śmierć	Starość. Zmniejszone zyski
	8	Odnowienie	Ożywienie na nowych zasadach	-	-	-

*Źródło.* opracowanie własne na podstawie (Adizes, 2004; Blank, 2000; Kolass, 1997; Koryagina, 2004; Milner, 2002)

Formowanie celów i długofalowych zadań dalszego rozwoju przedsiębiorstwa zależy nie tylko od wymagań i ograniczeń otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego, ale także od etapu cyklu życia, na którym przedsiębiorstwo aktualnie się znajduje. Każde przedsiębiorstwo powstaje jako realizacja pewnego innowacyjnego pomysłu, który w przyszłości równocześnie z nim przechodzi przez powyższe etapy.

Badanie sensy zarządzania rozwojem innowacyjnym pozwala zdefiniować go jako złożoną kategorię ekonomiczną, co wiąże się z innowacyjnymi zmianami i dostosowaniem procesów zarządzania przedsiębiorstwem do wymagań środowiska zewnętrznego i wewnętrznego. Celem zarządzania na poziomie makro jest stworzenie sprzyjających warunków dla doskonalenia i rozwoju innowacyjnego przedsiębiorstw, co zwiększy wkład w rozwój gospodarki kraju, zaspokoi potrzeby konsumentów w zakresie produktów lub usług, zmaksymalizuje zyski poprzez pełniejsze wykorzystanie dostępnych możliwości.

Innowacje, proponowane przez postęp naukowo-technologiczny, to inwestycje intelektualne w aktywności niematerialnych, które zapewniają rozwój naukowo-techniczny oraz zwiększają konkurencyjność przedsiębiorstw.

Rozwój innowacyjny to proces wdrażania naukowo uzasadnionych idei (innowacji), definiowania misji i dalszych celów działalności przedsiębiorstwa oraz przekładania ich na skuteczny model innowacyjny, który lepiej spełnia wymagania konsumentów na pewnym etapie rozwoju socjalno-gospodarczego społeczeństwa.

Jak każdy inny rodzaj działalności, zarządzanie rozwojem innowacyjnym przedsiębiorstw jest celowym działaniem obiektu zarządzania (kierującego systemem na ten, którym kierują) w celu zmiany jego stanu, zachowania w związku z wprowadzaniem nowacji, niezbędnych do jego

dalszego rozwoju zgodnie z wymogami dynamicznie zmiennego środowiska wewnętrznego i zewnętrznego (Drucker, 2001).

Teorie rozwoju innowacyjnego są logiczną kontynuacją już istniejących teorii wzrostu gospodarczego (tabela 2).

**Table 2: Teorie rozwoju innowacyjnego jako kontynuacja teorii wzrostu gospodarczego**

<b>Autorzy teorii lub modelu</b>	<b>Podstawowa idea teorii</b>
A.Smith	Wzrost gospodarczy zależy od równowagi podaży i popytu
D.Hume	Podstawą wzrostu gospodarczego jest obrót handlowy, eksport-import
R.Harod	Tempo wzrostu kapitału determinuje tempo wzrostu dochodu
Model Haroda-Domara	Teoretyczne uzasadnienie potrzeby prowadzenia aktywnej polityki gospodarczej państwa
M.Tugan-Baranowski	Przyczyną spowolnienia i ożywienia gospodarki narodowej jest postęp naukowo-techniczny narzędzi pracy (1894 r.).
J.Schumpeter	Wprowadził termin „innowacja” i uzasadnił definiującą rolę innowacji jako czynnika w konkurencji rynkowej nowych towarów i technologii, powstaniu centrów innowacji – klastrów (1912 r.).
Model Cobba-Douglasa i V. Leontiewa	Wszystkie środki produkcji są uważane za wzajemnie wymienne (1928 r.).
M.Kondratiew	Zaproponował koncepcję „długich innowacyjnych fal”. Faliste fluktuacje są odchyleniem gospodarki od równowagi. Odchylenie „pierwszego rzędu” – między podażą a popytem (3-3,5 lat), „drugiego rzędu” – międzybranżowy odpływ kapitału (5-7 lat), „trzeciego rzędu” dotyczy dóbr kapitałnych (budowli przemysłowe, infrastruktura, siła robocza) z cyklem fluktuacji 40-60 lat
Model R.Solowa	Jeśli gospodarka jest stabilna, zaczynają działać siły, które powodują jej wzrost (1956 r.).
Model P.Romera	Wiedza, wśród czynników produkcji (ludzie, kapitał), jest szczególnym czynnikiem, który odpowiada przystępnemu poziomowi i którego nie można zastąpić (stopa zastąpienia wynosi zero)
J.Schumpeter, K.Freeman	Rozwój światowej gospodarki opisuje się jako przejście czterech długich cykli
D.Bell, D.Riesman	„Społeczeństwo postindustrialne” – nowa socjalno-ekonomiczna zasada życia, jej cechy: humanizm, ekologizacja i globalizacja, zmniejszanie luki gospodarczej między krajami

*Źródło:* opracowanie własne na podstawie (Kniazevych, 2018).

Oprócz teorii innowacyjnego rozwoju należy zwrócić uwagę na zjawisko jego cykliczności w erę globalizacji.

Więc badania M. Tugan-Baranowskiego (Gorkina, 2001), M. Kondratiewa (Kondratyev, Yakovets, & Abalkin, 2002) i J. Schumpetera (Schumpeter, 2005) wykazały, że innowacji są głównym czynnikiem pojawienia się fluktuacji fal we wszystkich sferach życia gospodarczego. Falowy charakter rozwoju gospodarczego determinowany jest nierównomiernym tempem postępu naukowo-technicznego, który z kolei zależy od czasu pojawienia się najważniejszych innowacji. Takie kardynalne innowacje stopniowo przechodzą w pochodne innowacje drugiego rzędu (dyfuzja innowacji). Razem prowadzą one do nowej fali rozwoju gospodarczego społeczeństwa.

Taki, niemal jednoczesne, pojawienie się zestawu nowacji, które przedsiębiorstwa i przedsiębiorcy-innowatorzy wprowadzają w życie w formie innowacji, nazwano klastrami. Koncentracja zestawu nowacji prowadzi do powstania klastrów, czyli nowatorskiej eksplozji, która poprzedza fale, które jako tsunami wywołują kolejną falę rozwoju gospodarczego.

Biorąc pod uwagę tempo wzrostu gospodarczego w ciągu ostatnich 300 lat, większość badaczy zauważają efekt przyspieszenia fal innowacyjnych. Jeśli cykl pierwszej fali trwał około 60

lat, drugi – 55, trzeci – 50, czwarty – 40 lat, to znaczy długość nowoczesnej, piątej fali powinna wynosić 30 lat, co potwierdza wnioski dotyczące globalnego przyspieszenia postępu naukowo-technologicznego.

Więc w erę ogólnego przyspieszenia postępu naukowo-technicznego globalizacji gospodarki i internacjonalizacji rynku, innowacji i potencjał innowacyjny przedsiębiorstw, branży i państw stają się decydującym czynnikiem ich rozwoju gospodarczego.

Cykl życia innowacji to zbiór procesów i etapów, które przechodzi nowo powstały produkt od powstania idei, przez wytworzenie, wdrożenie i wycofanie z produkcji. Oznacza to, że cykl życia innowacji zależy i jest zdeterminowany przez cykl życia produktu: pojawienie się innowacji, która wiąże się z badaniami i rozwojem, opracowaniem partii badawczej, produkcją przemysłową, stopniowym nasycaniem rynku i zaprzestaniem produkcji.

Dynamicznie zmieniające się otoczenie wewnętrzne i zewnętrzne nowoczesnych przedsiębiorstw powoduje istotne zwiększenie tempa opracowywania i wdrażania innowacji, co wymaga skrócenia czasu realizacji wszystkich składowych procesów innowacyjnego. W przeciwieństwie do poprzedniego stwierdzenia etap „dojrzałości” przedsiębiorstwa powinien być natomiast najdłuższym, ekonomicznie opłacalnym okresem jego działalności, który może wyznaczyć główny cel zarządzania etapami cyklu życia. Aktywna polityka innowacyjna, ciągły rozwój innowacji to główne narzędzia i mechanizmy wspierające długofalowe funkcjonowanie przedsiębiorstwa na etapie „dojrzałości”. Trzeba zarządzać czasem trwania poszczególnych etapów i całym cyklem życia przedsiębiorstwa. Na różnych etapach cyklu życia proces zarządzania przedsiębiorstwem ma swoje cechy i cele:

- narodzenie (energetyczny początek, zmniejszenie opóźnienia innowacyjnego).
- dzieciństwo (chęć przyspieszonego przejścia do kolejnego etapu rozwoju).
- młodość (redukcja etapu, przyspieszenie przejścia do następnego etapu).
- wczesna dojrzałość (osiągnięcie poziomu roboczego na etapie dojrzałości, poszukiwanie innowacyjnych pomysłów, które mogą lepiej odpowiadać na potrzeby konsumentów).
- dojrzałość (utrwalenie na etapie dojrzałości, chęć utrzymania długowieczności tego najbardziej efektywnego etapu poprzez wprowadzenie nowego lub ulepszenia istniejącego sprzętu, technologii, wytwarzanie innowacyjnych produktów przy minimalnych kosztach, innowacyjne usprawnienie zarządzania, maksymalne zyski).
- starzenie się (słabe próby odnowienia i rehabilitacji przedsiębiorstwa, terminowe wyobrażenie o braku możliwości przywrócenia przedsiębiorstwa do stanu poprzedniego na etapie „dojrzałości”, samolikwidacja lub upadłość).
- odnowienie (ekonomicznie uzasadnione przebudzenie na nowej podstawie, początek etapu „narodzenie”).

Wszelkie innowacje mające na celu ulepszenie technologii, zarządzanie lub przejście na wypuszczanie nowych produktów w celu lepszego zaspokojenia potrzeb konsumentów i uzyskania przewagi konkurencyjnej na rynku, wydłużają cykl życia przedsiębiorstwa. Nie trzeba czekać na etap „starzenia się” przedsiębiorstwa i ponownie rozpoczynać cykl życia z etapu „dzieciństwa”, aby rozpocząć produkcję nowych produktów.

Przewidując w krótkim okresie możliwość spadku popytu na wytwarzane produkty, wskazane jest znalezienie środków niezbędnych do stopniowego przechodzenia do produkcji nowych lub ulepszonych produktów. Przedsiębiorstwo stabilne ekonomicznie, będące na etapie „dojrzałości”, może wykorzystać samofinansowanie innowacji i rozpocząć ich wdrażanie od stopniowej redukcji



niedostatecznie konkurencyjnych produktów. W ten sposób firma może uniknąć przedwczesnego początku etapu „starzenia”, który wiąże się ze spadkiem popytu na produkty na rynkach.

Na etapie „dojrzałości” firma posiada największy potencjał innowacyjny, doświadczoną i wysoko wykwalifikowaną kadre, dzięki czemu przy mniejszych kosztach zasobów i czasie może skupić się na wytwarzaniu nowych, bardziej konkurencyjnych produktów, które będą lepiej odpowiadały wymaganiom rynku. To przejście na innowacje wiąże się oczywiście ze wzrostem wydatków w budżecie. W ten sposób harmonogram rozwoju gospodarczego przedsiębiorstwa w fazie „dojrzałości” nabiera stopniowego charakteru. Jeśli jednak cel strategiczny zostanie prawidłowo wybrany i nowe produkty zaczną z powodzeniem sprzedawać na rynku, kondycja ekonomiczna przedsiębiorstwa ulegnie wzmocnieniu. Produkcja osiąga największe ilości przy maksymalnym możliwym obciążeniu dostępnej mocy. Występuje efekt „odmłodzenia” przedsiębiorstwa i dalszej stabilizacji na etapie „dojrzałości”. Tym samym innowacyjny rozwój przedsiębiorstwa jest niezbędnym czynnikiem zapewniającym jego długowieczność i konkurencyjność.

W przypadku braku innowacyjnych zmian w produktach, technologii produkcji, zarządzaniu - cykl życia przedsiębiorstwa utożsamiany jest z cyklem życia produktów. Innowacje pozwalają aktywnie zarządzać czasem trwania poszczególnych etapów cyklu życia przedsiębiorstwa. Etapy „dzieciństwa” i „młodości” wiążą się z powstaniem przedsiębiorstwa, realizacją początkowego pomysłu innowacyjnego, dlatego wprowadzanie dodatkowych innowacji na tych etapach jest niepożądane. Umiejętność szybkiego dostosowywania się do zmieniających się warunków rynkowych, elastyczność i dynamizm w postrzeganiu innowacji - warunek konieczny wspierania firmy na najbardziej produktywnym etapie cyklu życia - etapie „dojrzałości”. Takie wsparcie może być skuteczne, dopóki likwidacja przedsiębiorstwa nie będzie bardziej opłacalna. Etap „starzenia” wiąże się ze zmniejszoną efektywnością ekonomiczną i nie zaleca się promowania tego etapu. Zatem celem zarządzania etapami cyklu życia przedsiębiorstwa jest przyspieszenie etapów „dzieciństwa” i „młodości”, a także „starzenia się” oraz chęć poprzez ciągły innowacyjny rozwój wydłużenia czasu trwania tego etapu „dojrzałości” i uzyskać największy efekt ekonomiczny.

## **Wnioski**

Procesy globalizacji, rozwój światowej gospodarki i wzrost gospodarczy przedsiębiorstw są niemożliwe bez wdrożenia innowacyjnych procesów: poszukiwania i aktywnego wprowadzania nowych towarów, technologii, usług, nowych metod zarządzania itp. Dlatego badania teoretycznych podstaw zarządzania rozwojem innowacyjnym stają się aktualnym problemem naukowo-praktycznym. Dalszy rozwój i poprawa warunków społeczno-ekonomicznych w kraju wiąże się ze wdrażaniem procesów innowacyjnych i doskonaleniem metod ich zarządzania.

Etap „dojrzałości” - główny etap cyklu życia przedsiębiorstwa, podczas którego realizowana jest jego misja, cele strategiczne oraz osiągnięty jest maksymalny efekt ekonomiczny i społeczny. Konieczne jest zatem stworzenie warunków, w których czas trwania etapu „dojrzałości” będzie najdłuższy, a etapy „dzieciństwa” i „młodości” - będą minimalny, czyli niezbędnymi do realizacji procesu zarządzania etapami cyklu życia. Cykl życia przedsiębiorstwa nastawionego na produkcję jednego rodzaju produktu jest zrównany z cyklem życia tego produktu. Dlatego terminowa reorientacja przedsiębiorstwa na etapie „dojrzałości” do wytwarzania nowych produktów wydłuża jego cykl życia. Aktywna polityka innowacyjna, ciągły rozwój innowacji to główne narzędzia wspierające długofalowe funkcjonowanie przedsiębiorstwa na etapie „dojrzałości”. Innowację można postrzegać jako mechanizm zarządzania etapami cyklu życia. Ekonomicznie uzasadnione wydłużenie czasu trwania etapu „dojrzałości” poprzez wprowadzenie innowacji pozwala w pełni

wykorzystać potencjał innowacyjny przedsiębiorstwa oraz długofalowe efektywne działania na tym etapie przy minimalnych kosztach ponownego wyposażenia technologicznego, szkolenia personelu, nowe produkty i marketing. Jeśli kierownictwo przedsiębiorstwa staje się niezdolne do kierowania innowacyjnym rozwojem, coraz bardziej biurokratyzuje procesy zarządzania, rozpoczyna się etap „starzenia się”, który może anulować wszystkie dotychczasowe osiągnięcia. Dlatego terminowe rozpoznanie nieodwracalnego początku etapu „starzenia się” i przyspieszenie jego eliminacji pozwoli zaoszczędzić środki na ożywienie przedsiębiorstwa na nowych zasadach. Realizacja procesu zarządzania etapami cyklu życia przedsiębiorstwa jest warunkiem zapewnienia wysokiego poziomu jego konkurencyjności i efektywności.

## **Bibliografia**

- Adizes I. (2004). *Managing corporate lifecycles: how to get to and stay at a top*. Santa Barbara: Adizes Institute Publications.
- Błank I. (2000). *Zarządzanie aktywami*. Kiyv: Nika-Centr.
- Drucker P. (2001). *Management Challenges for the 21st Century*. Harper Collins Publishers, New York.
- Gudz O. (2011). Analysis of modern approaches to the essence and structure of the life cycle of the enterprise. *Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic". Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and problems of development*. 714. 52-57.
- Gorkina L. (2001). *Tugan-Baranovsky in economic theory and history*. Institute of Economics. Kiyv: NAS of Ukraine.
- Kniazevych A. (2018). *Management of infrastructure support of innovative development of economy.. Rivne: Volyns'ki oberehy*.
- Kolass B. (1997). *The financial management of the enterprise. Problems, concepts and techniques: study guide*. Moscow: Finansy, YuNITI.
- Kondratyev N., Yakovets Yu., Abalkin L. (2002). *Big business cycles and the theory of foresight. Selected Works*. Moscow: Economics.
- Koryagina S. (2004). *Economic assessment and planning of the life cycle of the enterprise*. Lviv: National University "Lviv Polytechnic".
- Milner B. (2002). *Organization theory*. Moscow: INFRA-M.
- Poplavska Zh. Donenko T. (2008). The essence of the life cycle of enterprises and the factors influencing its formation. *Scientific Bulletin of the National Forestry University*. 18.8. 169-175.
- Schumpeter J. (2005). *Development*. *Journal of Economic Literature*. Vol. 43. No. 1. 2005. 108-120.

## ELEMENTS OF THE METHODOLOGY AND RESEARCH METHODS IN MANAGEMENT AND QUALITY SCIENCES

**Abstract.** Methodology as a science is an important element of the research process in any field of sciences. Appropriate selection of research methodology is important to achieve the effectiveness of the conducted analysis. The sensitivity of the techniques, and their incorrect application, can lead to distorted results. Problems associated with the research team are another aspect of this topic. Often their subjective opinions or lack of experience negatively affect not only the process of acquiring knowledge but also the final conclusions. The article presents the stages that scientific progress should take.

**Keywords:** management, quality, methodology

### ELEMENTY METODOLOGII I METODYKI BADAŃ W NAUKACH O ZARZĄDZANIU I JAKOŚCI

#### Wstęp

Rozpoczynając pracę badawczą zawsze stajemy przed dylematem wyboru metodyki prowadzonych badań naukowych. Odpowiednio dobrana technika badawcza pozwoli zrozumieć poszczególne organizacje, otaczające je środowisko, jak i wzajemne relacje łączące go z badanymi podmiotami. Musimy stworzyć narzędzia pozwalające poznać badanych procesów, dokonania pomiaru zmian w nich zachodzących oraz wykazania przyczyn innowacyjnych.

Punktem wyjścia rozważań stanowi problem dobrania odpowiednich metod i technik poznawczych. Dokonanie wyboru metodyki badawczej często stanowi najważniejszy element poprzedzający właściwy proces badawczy. Celem artykułu jest opisanie wybranych elementów całego procesu badawczego, które mogą być zastosowane w badaniach w zakresie nauk o zarządzaniu i jakości. Ze względu na obszerność zagadnień opisano najpopularniejsze metody. Poznanie podstaw metodologii pozwoli na selekcję technik.

#### Metodologia badań

Metodologia badań jest nauką o logice budowy procesu badawczego. Do niej należy również sposób doboru odpowiednich technik, określenie procedur i etapów postępowania poznawczego. Kolejnym, ważnym elementem metodologii jest dostosowanie poszczególnych fragmentów ciągu poznawczego, do badanego przedmiotu lub zjawiska. Aby osiągnąć zamierzony cel należy opracować odpowiedni proces metodologiczny (rys. 1).

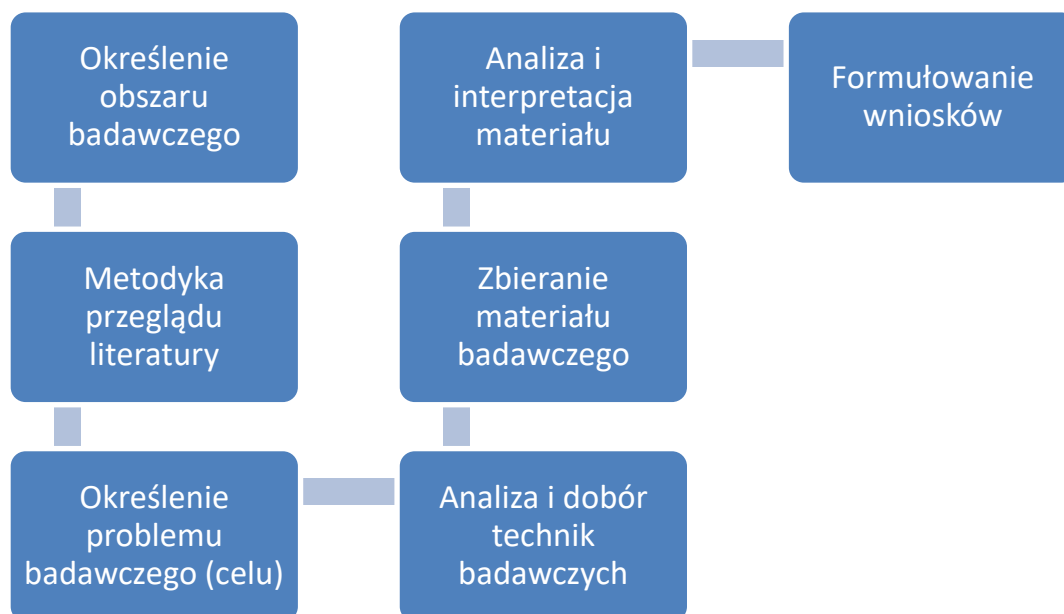
Metodologia to nauka o tworzeniu układu badawczego, która określa warunki przeprowadzenia badań, cech wiedzy przypisanych do poszczególnych dyscyplin naukowych<sup>2</sup>. Jako dziedzina, może obejmować zarówno metodologię pełną, która obejmuje wszystkie możliwe elementy postępowania badawczego, jak i specjalną, dostosowaną do poszczególnych obszarów oraz ich elementów badawczych. Proces metodologiczny jest ciągiem czynności, opartych na

---

<sup>1</sup> Tomasz Orzech – Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Wałbrzychu, Wałbrzych, Polska.

<sup>2</sup> S. Stachak, *Podstawy metodologii nauk ekonomicznych*, Książka i Wiedza, Warszawa, 2006, s 15.

odpowiednim planie badawczym. W nim zawarty jest obiekt badań, cel prowadzonych analiz. Sama procedura ma charakter interdyscyplinarny, gdyż tą samą jednostkę badawczą, zjawisko czy zależności można analizować na wiele sposobów.



**Rysunek 1: Proces metodologiczny**

Źródło: opracowanie własne

### **Określenie obszaru badawczego**

Nauki o zarządzaniu i jakości są jednymi z najmłodszych dyscyplin wiedzy. Według obecnie przyjętego kryterium należą do dziedziny nauk społecznych<sup>3</sup>.

Zarządzanie zajmuje się zarówno samą organizacją, jak i jej środowiskiem. Żeby zrozumieć funkcjonalne połączenie poszczególnych elementów wewnątrz badanego podmiotu oraz relacji układu z otoczeniem, należy odnieść całość do teorii systemów. Spowodowane to jest relacjami łączącymi poszczególne fragmenty całości.

Zarządzanie to również badanie przepływów. Każdy podmiot pobiera z otoczenia niezbędne do funkcjonowania zasoby a zwrotu dokonują w postaci swoich produktów<sup>4</sup>.

Brak ograniczeń badań nad organizacjami powoduje potrzebę indukcji naukowej. Pozwala to na zawężanie obszarów badawczych do cech, zjawisk lub elementów interesujących w danym przedziale czasowo-przestrzenno-funkcjonalno-rzeczowo-podmiotowym. Zarządzanie jest wielowymiarowe, dlatego w początkowym okresie analitycznym istotna jest indukcyjność podmiotu badawczego.

Działanie to nie jest jednak ostateczne. Obserwacja drobnych elementów oraz nakładanie na siebie poszczególnych zmian daje obraz ewolucji, czyli przybierania coraz doskonalszej formy organizacji. Połączenie w całość za pomocą dedukcji poszczególnych składowych przedstawia zrozumiały kształt systemu, relacji zachodzących pomiędzy jego poszczególnymi elementami oraz powiązań z otoczeniem.

Rozczłonkowanie systemu pozwoli na dokładne zbadanie jego elementów, zależności pomiędzy nimi oraz ich uwarunkowań. Interdyscyplinarność zarządzania powoduje, że ściśle ta

<sup>3</sup> Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 20 września 2018 r. w sprawie dziedzin nauki i dyscyplin naukowych oraz dyscyplin artystycznych, Dz. U. 2018, poz. 1818, Załącznik.

<sup>4</sup> J. Stoner, E. Freeman, D. Gilbert, *Kierowanie*, polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2011, s. 79.

dyscyplina współdziała z innymi dziedzinami nauki. Często, żeby zrozumieć badane obiekty, musimy sięgać do wiedzy z innych obszarów. Okoliczność ta powoduje potrzebę ograniczenia obszaru badawczego.

### **Przegląd literatury**

Badania literatury i artykułów naukowych są niezbędne na każdym etapie procesu badawczego. Największą wartość mają jednak w początkowej fazie, gdyż dzięki niej dowiemy się o aktualnym stanie wiedzy. Dorobek naukowy pomoże również określić lukę badawczą. Wraz z rozwojem wiedzy w danej specjalizacji można zauważyć zjawisko narastania literatury, któremu towarzyszy skłonność do rozgałęziania, czyli tworzenia nowych nurtów badawczych<sup>5</sup>.

Po ograniczeniu obszaru badawczego, dzięki literaturze możemy jeszcze bardziej zawęzić zakres badań. Okoliczność ta istotnie wpływa na ergonomię badań. Teoretyczna znajomość tematyki umożliwia sprecyzowanie celu badawczego.

Proces przeglądu literatury musi być ciągły, co znacznie ułatwi prowadzenie badań na każdym ich etapie. Działania te, gdy już mamy określony cel pracy, możemy opierać na weryfikacji haseł, kluczowych słów, tytułów. Dzięki temu zawężymy publicystykę naukową do tekstów przedmiotowych, bezpośrednio związanych z prowadzonymi badaniami. Po wstępnej selekcji literatury należy dokonać merytorycznej analizy jej treści. Pozwoli to na eliminację nieprzydatnych publikacji, a wysiłki skoncentrować wyłącznie na pracach niezbędnych do osiągnięcia wytyczonego celu.

Metody doboru literatury mogą być prowadzone ze względu na ich pochodzenie. Oprócz materiałów naukowych z obszaru zainteresowań musimy uwzględnić piśmiennictwo branżowe, które precyzyjnie odzwierciedla stan aktualny. Komunikaty zawarte w tych artykułach nie zawierają metodyk badawczych, ale wyłącznie suche fakty. Nie można pominąć monografii pokonferencyjnych, często w nich są prezentowane nie tylko wyniki badań, ale również technika i warunki w jakich zostały osiągnięte.

Kolejnym elementem jest właściwość literatury połączona z obszarem badawczym. Bezpośrednia relacja z obiektem zwiększa jej wartość merytoryczną, kontakt artykułu z zawężonym obszarem badawczym może być przydatne do analizy systemu i środowiska, a w przypadku słabej korelacji literatury – jest ignorowana.

### **Określenie problemu badawczego**

Nauki o zarządzaniu i jakości posiadają bardzo szeroki zakres wiedzy. Określenie problemu badawczego wiąże się ze sprecyzowaniem celu dysertacji naukowej, przy jednoczesnym zawężeniu tematycznym obszaru zainteresowania. W pracy naukowej nie wolno pominąć żadnego fragmentu – związane jest to z przestrzeganiem rygoru metodologicznego, który poprzez ścisłość i jednoznaczność, daje duże prawdopodobieństwo odniesienia sukcesu<sup>6</sup>. W ramach rygoru metodologicznego należy uwzględnić zarówno procedurę, której stopień skomplikowania umożliwia powtarzalność procesu badawczego, jak i uwarunkowania przeprowadzonych badań, których nadmierna elastyczność może wypaczyć wyniki.

Nauki o zarządzaniu i jakości, ze względu na krótki okres badawczy, nie osiągnęły jeszcze swojej dojrzałości teoretycznej. Jako początek dyscypliny datuje się prace Fryderyka Taylora

---

<sup>5</sup> W. Czakon, *metodyka systematycznego przeglądu literatury*, red. W. Czakon, *podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2020, s 122.,

<sup>6</sup> M. Blaug *The Trade-Off between Rigor and Relevance: Sraffian Economics as a Case in Point History of Political Economy*, 2009, vol. 41, issue 2, s 219-247.

związane z chronometrażem i wydajnością pracy hutników. Pracownik administracji zakładów metalurgicznych, jako pierwszy prowadził ukierunkowane badania z ergonomii i zarządzania kapitałem ludzkim. Zarządzanie jako nauka często czerpie inspiracje z innych dziedzin, dlatego nacechowana interdyscyplinarnością. Okoliczność ta powoduje, że problem badawczy łatwo umieścić w następujących obszarach<sup>7</sup>:

- Ontologii – polegającej na określaniu i definiowaniu zjawisk i terminów podstawowych. Do niej należy również ocena ludzkiej działalności i poszukiwanie powiązań pomiędzy poszczególnymi decyzjami człowieka.

- Epistemologii – obejmująca poznanie i zrozumienie rzeczywistości. Dzięki niej wiemy czym jest nauka, prawda oraz co pozwala zrozumieć otaczający nas świat.

- Metodologii – klasycznej wiedzy w zakresie prowadzenia badań naukowych.

- Aksjologii – uwzględnia rozważania w zakresie pomiaru wartości. Znajduje zastosowania w wielu dyscyplinach naukowych, w tym w naukach o zarządzaniu i jakości.

Poszukiwanie problemu badawczego w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości obejmuje wiele subdyscyplin zarządzania: logistykę, zarządzanie zasobami ludzkimi oraz finansowymi, jakością, procesami, projektami, zmianą, usługami, produkcją, technologią, wiedzą, marketingiem. Przedstawiony zakres ukazuje złożoność współczesnych organizacji. Okoliczność ta wynika zarówno z niejednoznacznych zjawisk społecznych, jak i stosowania nowoczesnej technologii. Fakt ten powoduje, że nauki o zarządzaniu muszą korzystać z dorobku innych, pokrewnych nauk<sup>8</sup>.

Proces naukowy składa się z dwóch części. Pierwsza to znalezienie problemu, a druga to jego rozwiązanie i uzasadnienie. Znalezienie luki badawczej jest zadaniem wielokrotnie złożonym, gdyż opiera się na niepewności. To wahanie powoduje walkę wewnętrzną badacza, który aby ustabilizować poziom emocji naukowiec musi ciągle inwentaryzować wiedzę. Efektem analizy osiągnięć badawczych powstają etapy powstania problemu naukowego:

1. Sformułowanie celu,
2. Identyfikacja założeń badawczych,
3. Postawienie hipotez.

### **Analiza i dobór technik badawczych**

Badania naukowe muszą zmieścić się w ramach metodyki, dostosowanej zarówno do dyscypliny naukowej, jak i obiektu badawczego. Zasady te opisują czynności, jakie należy wykonać podczas procesu analitycznego. Procedury powyższe mogą być zastosowane w trakcie pozyskiwania i tworzenia nowej wiedzy, niezależnie od ich obszarów. Metodyka naukowa jako całość, pozwala na opisywanie zjawisk, potwierdzenia lub odrzucenia przyjętych hipotez.

Najprostszym podziałem metod badawczych jest ich rozróżnienie na ilościowe i jakościowe. Metody jakościowe najczęściej wykonywane są na pojedynczych obiektach, zjawiskach. Badania jakościowe w naukach o zarządzaniu i jakości odpowiadają na pytania dotyczących budowania doświadczeń zarówno pojedynczych osobników, jak i społeczeństw oraz systemów. Dzięki uzyskanym wyjaśnieniom wiemy jak, dlaczego i w jaki sposób doszło do powstania danego zjawiska<sup>9</sup>. Za pomocą badań jakościowych możemy stworzyć modele wzorcowe, które będą punktem odniesień do dalszych badań.

---

<sup>7</sup> J. Niemczyk, *Formułowanie i wartościowanie problemów naukowych*, red. W. Czakon, *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2020, s 104.

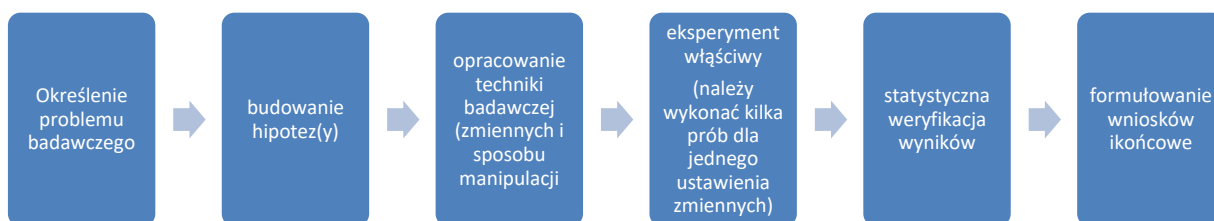
<sup>8</sup> M. Bielski, *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2004, s 7.

<sup>9</sup> K. Czernek, *Wprowadzenie do badań jakościowych w naukach o zarządzaniu*, red. W. Czakon, *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2020, s 170.

Badania jakościowe możemy prowadzić różnymi metodami naukowymi. Do najpopularniejszych zaliczana jest obserwacja naukowa. Należy do podstawowych technik empirycznego badania zjawiska. Metodyka ta zawiera w sobie celowe planowe rozpoznanie badanego obiektu lub zjawiska. Dzięki obserwacji możemy zrozumieć zmiany zachodzące wewnątrz badanego systemu. Do podstawowych cech zaliczamy:

- Rozwaga – ukierunkowanie badań na określone zadanie.
- Uporządkowaniu – metodę tą stosujemy zgodnie z góry określonymi założeniami.
- Prawdliwość – ograniczenie działań badawczych do wąskiego obszaru,
- Produktywność – odpowiedniej selekcji informacji oraz rejestracji zjawisk związanych z wyłącznie z celem badawczym.
- Pedantyczność – działania badawcze muszą mieć zapewnioną ciągłość i jakość. Należy wykluczyć przypadkowość pomiaru.

Kolejną techniką badań jakościowych jest eksperyment, czyli powtarzalny zabieg poznawczy, którego istota oparta jest na zmianie wybranych czynników<sup>10</sup>. Zmiana aktywności pojedynczych składników musi nastąpić przy równoczesnej kontroli pozostałych elementów, co pozwoli stworzyć porównywalne warunki środowiska. Powtarzalność tej metody naukowej ma na celu dostarczenie informacji o tym, jakie efekty przyniosą działania manipulacyjne. Eksperyment jako technika tworzy proces, który przedstawiony jest na rys. 2.



**Rysunek 2:** Ciąg eksperymentalny

Źródło: opracowanie własne

Analiza dokumentów pierwotnych i wywiad indywidualny są kolejnymi metodami badań jakościowych. Dobór respondentów powinien ograniczyć się do osób z dużym doświadczeniem w określonym obszarze badawczym. Ograniczenie badań do jednego systemu lub zjawiska spełnia niektóre kryteria studium przypadku. Dzięki tej technice możemy w elastyczny sposób zebrać bazę danych przydatną na różnych etapach prac. W studium przypadku nie ma możliwości kontrolowania warunków badań, co powoduje potrzebę stworzenia relacji pomiędzy obiektem badawczym a naukowcem. Możemy wyróżnić cztery podstawowe grupy implikacji:

- Akcesoryjne – techniki badawcze z wykorzystaniem narzędzi podstawowych, akceptowalnych zarówno przez naukowca jak i obiekt.
- Peryferyjne – zajmujące się otoczeniem obiektu. W tym celu będziemy korzystać jako narzędzia z opracowań statystycznych opisujących relację pomiędzy środowiskiem a badanym

<sup>10</sup> E. Stańczyk-Hugiet, *Metody eksperymentalne w badaniach ekonomicznych*. Red. R. Krupski, *Metody badań problemów zarządzania strategicznego*, WWSZiP, Wałbrzych, 2012, s 25.

podmiotem. Powstanie tła badawczego jest niezbędne do oceny relacji pomiędzy obiektem a środowiskiem w przypadku wystąpienia zmiennych, niezależnych od badacza.

- Czynnościowe – oparte na przygotowanych procedurach diagnostycznych. Dzięki tej implikacji mamy możliwość zdefiniowania stanu obecnego, zmian jakie nastąpiły od etapu początkowego do chwili obecnej. W trakcie badań, w zależności od wielkości zmiennych należy je uzupełniać, co powoduje, że implikacja czynnościowa nie przybiera postaci liniowej, ale może posiadać torowe elementy równoległe.

- Dedukcyjne – w wyniku studium przypadku powstaje wiedza, a okoliczności jej tworzenia mogą być niepowtarzalne. Pozwala więc ją określić jako sytuacyjną.

Badania jakościowe posiadają dużą moc teoriiotwórczą oraz pozwalają za pomocą datowania (oznakowania czasowego poszczególnych zmian w badanych systemach) zrozumieć przebieg zachodzących procesów. Zebrany materiał badawczy może służyć również do testowania teorii. Dzięki odpowiedniej selekcji i przetworzeniu posiadanych informacji możemy doprowadzić do falsyfikacji założeń. Brak możliwości negacji teorii jest więc jej automatycznym potwierdzeniem. Ostatnim elementem studium przypadku jest możliwość wykorzystania wyników w praktyce. Nałożenie tła badawczego na relacje badanego obiektu z otoczeniem pozwoli nam prognozować przyszłe zmiany oraz ich zasięg, jednak ze względu na nieograniczoną ilość zmiennych, w otoczeniu wyniki te nie będą precyzyjne. Szacunki pozwolą nam odpowiednio przygotować system na prognozowane turbulencje, a zignorowanie zagrożeń czy niewykonanie badań może zaskoczyć system brakiem przygotowania.

Badania ilościowe w naukach o zarządzaniu i jakości dostarczają ogromną ilość informacji. Analiza z wykorzystanych danych może zostać zanalizowana za pomocą różnego rodzaju algorytmów. W badaniach ilościowych, za pomocą badań statystycznych możemy formalnie opisywać. Dobór odpowiednich technik pozwala na skuteczne i metodologiczne dokonanie poprawnej wykładni<sup>11</sup>.

W dziedzinie nauk o zarządzaniu coraz częściej łączy się metody ilościowe i jakościowe, tworząc triangulację. Wykorzystanie całego pakietu zróżnicowanych technik badawczych daje możliwość uzyskania odpowiedzi na problemy wielokrotnie złożone, wymagające mnogiej liczby technik i procedur. Kombinacja technik przy badaniu jednego zjawiska umożliwia wykorzystanie kontroli krzyżowej danych, które pochodzą z wielu niezależnych źródeł w celu poszukiwaniu prawidłowości<sup>12</sup>. Triangulacja polega więc na spojrzeniu na badany obiekt z różnych perspektyw. Jako metoda jest dość skomplikowana, gdyż wiąże się z powstaniem zjawiska wątpliwości porównawczej – pozyskanie różnych wyników przy wielokrotnych próbach badawczych. Jest bardzo czasochłonna, wymaga precyzyjnego planowania i wykonania, ale za to daje unikalną, dopasowaną do typowanego zjawiska metodę badawczą. Jako proces, poszczególne techniki mogą być prowadzone wielofazowo, sekwencyjnie i równoległe. Wykorzystuje wyniki badań zarówno ilościowych, jak i jakościowych do wzajemnych potwierdzeń danych.

### **Zbieranie materiału dowodowego**

Materiał badawczy może mieć różne źródło. Ze względu na sposób jego pozyskania może być pierwotnym lub wtórnym. Zastosowanie różnych źródeł daje nam możliwość szerszej, bardziej obiektywnej analizy. W badaniu systemów musimy zwrócić szczególną uwagę na sprzężenia

---

<sup>11</sup> T. Wachowicz, *Metody ilościowe w naukach o zarządzaniu – miejsce badań operacyjnych* red. W. Czakon, *podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2020, s 280.

<sup>12</sup> O'Donoghue T., Punch K., *Qualitative Educational Research in Action: Doing and Reflecting*, Prasa Falmer, London 2003, s 78.



zwrotne, które charakteryzują nie tylko zależność hierarchiczną układu, ale również jego funkcjonalne aspekty. Kolejnym elementem jest analiza reakcji zarówno badanego obiektu, jak i otoczenia na zachodzące zjawiska. Zebrane materiały naukowe pozwolą na wskazanie zmiennych wpływających oraz ich zakresu.

Istotnym elementem badań, podczas zbierania materiału może być zastosowanie technik maskowania badań. W naukach o zarządzaniu i jakości dozwolona jest ta metoda do analizy reakcji człowieka na bodźce wewnątrz systemów. Pozwoli to na stworzenie zjawiska obojętności obiektów ukierunkowanego na rzeczywisty cel badań. Procedura ta ujawni interesujące nas elementy zachowania ludzkiego.

Należy dokonać podziału zebranych materiałów naukowych, a rozróżnienie danych na informacje pierwotne oraz wtórne jest jedną z podstawowych technik badawczych. Dane podstawowe to informacje zbierane bezpośrednio od obiektów w trakcie wywiadów, ankiet, obserwacji, eksperymentów. Często w badaniach pierwotnych, opartych na obserwacji, należy dokonać operację maskowania. Pozwoli to na zebranie materiału nieskażonego subiektywną postawą respondentów. Odciągnięcie ich uwagi od głównego celu poznawczego spowoduje naturalne zachowanie w badanym obszarze.

Kolejnym źródłem są dane wtórne. Informacje te są wynikiem dokonanych wcześniej postępowań, zgodnie z przyjętą procedurą badawczą. Wyniki analiz mogą pochodzić z dokumentów źródłowych. W dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości często korzysta się zarówno z danych przetworzonych wcześniej przez inne instytucje – dane statystyczne, roczniki. Niewątpliwą zaletą informacji wtórnych jest bardzo niska cena ich pozyskania, przy często występującej wysokiej jakości materiału. Kolejnym atutem wykorzystania wtórnych informacji jest bezinwazyjność metody badawczej.

### **Analiza i interpretacja materiału**

W nauce, do oceny zebranego materiału przyjmujemy różne modele metodyczne. Dopuszczalne jest łączenie w badaniu danych zarówno pierwotnych, jak i wtórnych. Skonsolidowanie danych daje genealogicznie pełniejszy obraz całości. Posiadane informacje należy od początku podawać odpowiedniej obróbce. W pierwszej kolejności należy uzyskane dane wyselekcjonować. Zjawisko tła badawczego możemy uzyskać poprzez zastosowanie odpowiednich opracowań. Tło badawcze nie opisuje precyzyjnie zmiennych manipulacyjnych, ale dzięki temu zjawisku można wykazać reakcję podmiotu na bodźce. Samo tło nie jest przedmiotem badań ani metodyką, ale wykorzystanie go jako dodatkowego narzędzia binarnego.

Dopuszczalne jest zastosowanie modelu indukcji jako techniki badań materiału. Metoda ta zaliczana do badań empirycznych i polega na wykluczaniu materiałów nieodpowiadających hipotezom. Może być stosowana jako w narzędzie badawcze, polegające na opracowaniu dodatkowych twierdzeń i pojęć. Indukcja może przyjmować wiele postaci: enumeracyjną niepełną, enumeracyjną zupełną, statystyczną i eliminacyjną<sup>13</sup>. Technika ta może być stosowana do wprowadzania wniosków ogólnych, odpowiadających przyjętym przesłankom.

Kolejnym sposobem weryfikacji zebranego są metody racjonalne, oparte na zrozumieniu natury badanych obiektów. Racjonalizm posiada zarówno wysoki poziom wartości poznawczej, jak i odpowiednie podwaliny moralne. W naukach o zarządzaniu i jakości z metod racjonalnych najczęściej wybierana jest dedukcja, która oparta jest na posługiwaniu zasadami wyciągania

---

<sup>13</sup> Mazur J. (2014) *Persona in societate Wybrane zagadnienia chrześcijańskiej nauki o człowieku* Uniwersytet Papieski Jana Pawła II w Kraków, 2014, s 22.

wniosków. Techniki dedukcyjne oparte są na matematyce i logice. Sztywne metody badawcze umożliwiają obliczeniowe i uzasadnione wnioskowanie. Do technik racjonalnych oprócz dedukcji zaliczyć możemy również idee wrodzone oraz rozsądek<sup>14</sup>.

W zależności od problemu badawczego, ważnym elementem jest dobranie odpowiedniej techniki. Uzupełnienie badań pozwoli na głębsze zrozumienie problemów, zjawisk zachodzących w systemach i ich elementach, relacjach oraz uwarunkowań. Analiza zebranego materiału pozwoli lepiej zrozumieć rzeczywistość oraz proces przyczynowo-skutkowy zmian.

### **Formułowanie wniosków**

Ostatnim składnikiem procesu badawczego należy opracowanie wniosków. Element ten wymaga dużej staranności od badacza. Bez względu na rodzaj obiektu badawczego należy zachować neutralność w stosunku do wyników, co pozwoli na obiektywność oceny. Punkt widzenia podczas formułowania wniosków nie może wpływać na przejrzystość udokumentowanej rzeczywistości. Subiektywność analizującego może zniszczyć dorobek prowadzącego w zakresie pracy naukowej. Kolejnym problemem jest przypadkowe odkształcenie wyników. Fakt ten spowodowany może być błędem, brakiem doświadczenia lub świadomości ważności pomijanych faktów przez osobę prowadzącą weryfikację wyników. Istotny wpływ na opis zjawiska mają stereotypy.

Następnym problemem podczas opisu wyników badań jest ich wartościowanie. Określanie zjawisk musi być oparte nie na przeczuciach, ale na wynikach uzyskanych w sposób metodyczny.

Wnioski końcowe to esencja całej pracy, w nich znajduje się uzasadnienie problemów badawczych zawartych na początku dysertacji. Wnioskowanie obejmuje również odpowiedzi na pytania badawcze. Ten ostatni element opisuje technikę osiągnięcia celu, jego ocenę oraz problemy proceduralne. Ich formuła musi potwierdzić lub sfalsyfikować hipotezy.

Ważnym elementem jest weryfikacja całego procesu badawczego, technik zastosowanych podczas zbierania materiału, sposobu jego segregacji. Osąd całej metodyki pozwoli na jej zasugerowanie do kolejnych badań. Okoliczność ta pozwoli to znacznie skrócić proces opracowania metodologii badawczej, która może być przydatna w kolejnych postępowaniach poznawczych.

Podczas przygotowania wniosków należy dokonać kontroli ilościowej uzyskanych wyników. Kontrola ilościowa, przez fakt wprowadzenia do niej operacji arytmetycznych i statystycznych, zyskuje walor ścisłości<sup>15</sup>. Działanie to jest przydatne tylko wtedy, kiedy do przeprowadzenia badań zostały użyte odpowiednie narzędzia badawcze. Przedstawienie uzyskanych rezultatów musi być dokonane za pomocą należytych układów. Wyjaśnione fakty, zjawiska i osiągnięte wyniki uzyskane z badań na obiekcie muszą stanowić logiczną całość, która oparta jest na założeniach wstępnych. Sam rezultat, który został osiągnięty w procesie poznawczym jest tylko podstawą do interpretacji całego materiału. Dopiero powiązanie w całość poszczególnych elementów daje pełny obraz całości.

Ostatnim elementem przedstawienia wniosków jest pisemne sprawozdanie. Jego treść powinna być zrozumiała dla czytelnika. W treści powinny znajdować się:

- Opis obiektu badawczego oraz celu badań,
- Przedstawienie wiedzy poprzedzającej proces badawczy,
- Techniki badawcze oraz narzędzia jakie wykorzystano w procesie poznawczym,

---

<sup>14</sup> Longworth G., *Rationalism and Empricism*, University of Warwick, Warwick, 2020, s 1-5.

<sup>15</sup> J. Apanowicz, *Metodologiczne uwarunkowania pracy naukowej, prace doktorskie, prace habilitacyjne*, Dyfin, Warszawa 2005, s 111.,

- Przedstawienie uzyskanych rezultatów, interpretacja zebranego materiału,
- Wnioski i podsumowanie obejmujące efektywność zrealizowanego celu oraz potrzebę dalszych badań.

### **Podsumowanie**

Badania naukowe są procesem złożonym. W artykule zostały przedstawione kolejne kroki typowej metodologii badawczej w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości. Złożoność problemu badawczego implikuje potrzebę nie tylko dopasowania techniki, ale również sposoby segregacji uzyskanego materiału. Aby osiągnąć cel początkowy należy rozważyć podstawowe dostępne metody. W podstawowej koncepcji działań poznawczych ważnym elementem jest analiza literatury, dzięki której istnieje możliwość poznania aktualnego stanu wiedzy oraz technik jakimi ją zdobyto. Zawężenie zarówno obszaru, jak i pozyskanych danych pozytywnie wpłynie nie tylko na ekonomikę badań, ale również zwiększy precyzję wnioskowania. Stworzenie odpowiednio skonstruowanej bazy danych, które zostały pozyskane podczas kolejnych etapów badawczych pozwoli na odpowiednią interpretację zebranego materiału. Ostatnim elementem procesu badawczego jest formułowanie wniosków.

### **Bibliografia:**

- Apanowicz J. (2005) *Metodologiczne uwarunkowania pracy naukowej, prace doktorskie, prace habilitacyjne*, Dyfin, Warszawa, 111.
- Bielski M., (2004) *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa, 7.
- Blaug M. (2009) *The Trade-Off between Rigor and Relevance: Sraffian Economics as a Case in Point History of Political Economy*, vol. 41, issue 2, 219-247.
- Czakon W. (2020) *Metodyka systematycznego przeglądu literatury*, red. W. Czakon, *podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa, 122.
- Czernek K. (2020) *Wprowadzenie do badań jakościowych w naukach o zarządzaniu*, red. W. Czakon, *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa, 170.
- Longworth G. (2020) *Rationalism and Empiricism*, University of Warwick, Warwick, 1-5.
- Mazur J. (2014) *Persona in societate Wybrane zagadnienia chrześcijańskiej nauki o człowieku* Uniwersytet Papieski Jana Pawła II w Kraków, 22.
- Niemczyk J. (2020) *Formułowanie i wartościowanie problemów naukowych*, red. W. Czakon, *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa, 104.
- O'Donoghue T., Punch K. (2003) *Qualitative Educational Research in Action: Doing and Reflecting*, Prasa Falmer, London, 78.
- Stachak S. (2006) *Podstawy metodologii nauk ekonomicznych*, Książka i Wiedza, Warszawa, s. 15.
- Stańczyk-Hugiet E. (2012) *Metody eksperymentalne w badaniach ekonomicznych*. Red. R. Krupski, *Metody badań problemów zarządzania strategicznego*, WWSZiP, Wałbrzych, 25.
- Stoner J., Freman E., Gilbert D. (2011) *Kierowanie*, polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s.79.
- Wachowicz T. (2020) *Metody ilościowe w naukach o zarządzaniu – miejsce badań operacyjnych* red. W. Czakon, *podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa, 280.

Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 20 września 2018 r. w sprawie dziedzin nauki i dyscyplin naukowych oraz dyscyplin artystycznych, Dz. U. 2018, poz. 1818, Załącznik

## THE ESSENCE, STRUCTURE AND GOALS OF LOGISTICS PROCESSES IN THE ENTERPRISE

**Abstract:** The process is a consciously created transformation, an effect that has specific intellectual and physical areas, a seasonal opening of a goal with an alternative or non-material material. The article deals with the structure and goals of logistic processes occurring in an enterprise. The implementation of the process is to bring the desired results, which are primarily assessed by the recipient of the results and their requirements should be taken into account already in the process planning period. Preparation of the process should also include a critical analysis of difficulties and risks that may occur during implementation.

**Keywords:** logistics, process, process structure, process objectives, logistic process

### ISTOTA, STRUKTURA I CELE PROCESÓW LOGISTYCZNYCH W PRZEDSIĘBIORSTWIE

#### Wstęp

Rynek determinuje zmiany w prowadzeniu przedsiębiorstwa. Wymagane staje się odejście od koncepcji produkcji zorientowanej tylko i wyłącznie na wydajność, na korzyść ukierunkowaną na przepływ materiałów w zależności od zasobu produkcji, produkcję według zleceń klientów, w systemie nieprzerwanym, oraz w segmentach uwzględniających ich potrzeby przy jednoczesnym ograniczeniu kosztów. Mamy do czynienia z wyraźną tendencją dostosowywania procesów. Osiągnięcie elastyczności procesów jest możliwe przy wprowadzaniu nowych rozwiązań informacyjnych oraz kooperacyjnych.

Podstawowe założenie funkcjonowania procesów logistycznych opiera się na integracji pomiędzy operacjami strategicznymi, oraz decyzjami w obszarze logistyki wraz z całym systemem zarządzania przedsiębiorstwem. Rozpoznane główne aspekty procesów logistycznych winny być powiązane w sposób bezpośredni z innymi obszarami funkcjonalnymi przedsiębiorstwa. Logistyka oraz jej procesy stanowią zasadnicze kryterium zintegrowanego zarządzania przedsiębiorstwem. Zastosowanie wskaźników opisujących procesy logistyczne powinno mieć cechę kompleksowości. Na gruncie teoretycznym w odniesieniu do logistyki, niemal we wszystkich jej interpretacjach, można się spotkać z pojęciami przepływów.

W związku z tym mówimy o zarządzaniu przepływami, kontrolą przepływów, zintegrowanym systemie kształtowania procesów fizycznego przepływu, sterowaniu przepływami, koordynacji przepływów, integracji, przepływie informacji, sprawności przepływu, sterowaniu przepływami kosztach przepływu, przepływie dóbr, koordynacji przepływów i itd. Wielu autorów wskazuje, że elementem łączącym różne podejścia do logistyki są przepływy rzeczowe. Trzeba mieć o nich pojęcie i wiedzę oraz umiejętnie nimi zarządzać. Należy zatem wnioskować, że przedstawienie jednej spójnej i uporządkowanej koncepcji zarządzania procesami logistycznymi w sposób podstawowy, przyczynia się do zrozumienia istoty logistyki.

---

<sup>1</sup> Tadeusz Pokusa – profesor WSZiA, PhD, the Academy of Management and Administration in Opole, Opole, Poland.

<sup>2</sup> Filip Pokusa – the Academy of Management and Administration in Opole, Opole, Poland.

## Przegląd literatury w zakresie definicji procesów logistycznych

Logistyka jest nadal dynamicznie rozwijającą się nauką o zarządzaniu w Stanach Zjednoczonych, Europie Zachodniej czy Japonii i zazwyczaj pojęcie to oznacza zarządzanie przepływami produktów z miejsca pochodzenia do miejsca finalnej konsumpcji wraz ze związaną z nimi informacją. Można tu przytoczyć najpopularniejszą definicję opracowaną w USA przez Council of Logistics Management „Logistyka jest terminem opisującym proces planowania, realizowania i kontrolowania sprawnego i efektywnego ekonomicznego przepływu surowców, materiałów do produkcji, wyrobów gotowych oraz odpowiedniej informacji z punktu pochodzenia do punktu konsumpcji w celu zaspokojenia wymagań klienta”<sup>3</sup>. Działania logistyczne mogą obejmować: prognozowanie popytu, kontrolę zapasów, czynności manipulacyjne, przepływ informacji realizowanie zamówień, obsługę klienta, oraz czynności reparacyjne i zaopatrywanie w części, lokalizację zakładów produkcyjnych i składów procesy zaopatrzeniowe, pakowanie, obsługę zwrotów, gospodarowanie odpadami, składowanie i czynności transportowe. Możemy stwierdzić również, iż logistyka to system zarządzania łańcuchem dostaw pomiędzy przedsiębiorstwami, rozumiana jako programowanie, wdrażanie oraz kontrola przepływu produktów łącznie z przepływem informacji i finansów. Łańcuch dostaw to zarówno techniczno-technologiczne połączenie ogniw (firm, producentów, dystrybutorów), jak również połączenie procesów zarządzania realizowanych w tychże ogniwach.

W literaturze fachowej proces rozumiany nie jest jednoznacznie, i mylony z takim terminami jak: czynność, zadanie, procedura. I tak, według T.H. Davenporta proces to ustrukturyzowane i mierzalne działania zaprojektowane do produkcji określonego produktu. dla szczególnego klienta lub rynku<sup>4</sup>. Z kolei R. Managenellii M. Klein twierdzą, że proces to ciąg powiązanych ze sobą działań, prowadzących do przekształcenia wszelkich nakładów w produkt pracy<sup>5</sup>. Następnie definicja przytoczona w opracowaniu R. Mullera i P. Ruppera określa go jako łańcuch działań które zmierzają do wytworzenia wartości odpowiadających potrzebom klientów<sup>6</sup>. Zdaniem C. Armisted’a i P. Rowland’a proces jest następstwem czynności wykonywanych w celu otrzymania określonego wyniku finalnego<sup>7</sup>. Natomiast M. Hammer określa proces jako powiązaną grupę zadań, których wspólny rezultat stanowi wartość dla klienta<sup>8</sup>. W opinii P. Grajewskiego proces jest zbiorem sekwencyjnych czynności, powiązanych zależnościami przyczynowo – skutkowymi w tym sensie, że rezultaty działań poprzedzających są wejściami działań następujących po nich. Każdą czynność lub zbiór czynności można przedstawić jako proces, w wyniku którego z pewnej wartości początkowej, czyli nakładu, otrzymujemy rezultat, a więc nakład przekształcony i wzbogacony wartością dodaną stanowiącą rezultat procesu<sup>9</sup>. Interesującą interpretację pojęcia proces przedstawiła M. Chomuszek twierdząc, że procesy które są realizowane w przedsiębiorstwie zawierają między innymi w sobie operacje gospodarcze, czyli procesy, które mają wpływ na zmianę majątku firmy i podlegają ewidencji księgowej<sup>10</sup>. Jej zdaniem poprzez powiązanie procesów z operacjami gospodarczymi można sprawniej i szybciej pobierać dane nie tylko do oceny sytuacji finansowej

<sup>3</sup> Definicja Council of Logistics Management (1992) za Coyle J. J., Bardi E. J., Langrey Jr. J. C.: *Zarządzanie logistyczne*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2002, s. 51-52.

<sup>4</sup> Davenport T.H. (1993), *Process innovation. Reengineering*, Work Through Information Technology. Harvard Business Scholl Press. s.33.

<sup>5</sup> Managenelli R., Klein M. (1998), *Reengineering. Metoda usprawniania organizacji*, PWE, Warszawa. s.27.

<sup>6</sup> Müller R., Rupper P. (2000), *Process Reengineering*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław s.21.

<sup>7</sup> Armisted C., Rowland P. (2006), *Managing Business Processes*, Wiley and Sons, Chichester s.35.

<sup>8</sup> Hammer M., Champy J. (1996), *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, Warszawa s.15.

<sup>9</sup> Grajewski P. (2007), *Organizacja procesowa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa s.58.

<sup>10</sup> Aukstol J., Chomuszek M. (2012), *Modelowanie organizacji procesowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa s.18.

jednostki, a także do oceny samego procesu. Termin proces został również ujęty w normach technologicznych PNISO. Definiują one go jako zestaw razem powiązanych ze sobą zasobów i działań, które przekształcają stan wejściowy w wyjściowy<sup>11</sup>. Najczęściej jednak w literaturze termin „proces” definiowany jest jako zbiór czynności. Pierwszym z etapów wdrażania orientacji procesowej w przedsiębiorstwie jest zidentyfikowanie procesów w nim zachodzących, przez co rozumie się ujęcie sekwencji działań realizowanych w jednostce oraz odpowiednią ich kwalifikację<sup>12</sup>. Celem jej przeprowadzenia jest<sup>13</sup>:

- sprawdzenie które procesy realizuje się w jednostce,
- identyfikacja działań wykonywanych w ramach procesów poszczególnych
- opis przebiegu wyodrębnionych procesów,
- określenie relacji pomiędzy procesami,
- wskazanie sfer zaangażowanych w realizację procesów oraz ich wykonawców,
- przeprowadzenie segregacji procesów wraz z przyjętym warunkiem podziału,
- zdefiniowanie produktów działań i ich odbiorców,
- stworzenie harmonogramu przebiegu procesu,
- dokonanie dokładnej parametryzacji opisanych już procesów.

Zdaniem P. Grajewskiego identyfikacja procesów już sama w sobie jest procesem<sup>14</sup>. Z kolei G. Cokins<sup>15</sup> uważa, że identyfikacja procesów przynosi oczekiwane rezultaty tylko wówczas, gdy przeprowadzania będzie planowo i konsekwentnie realizowana. Identyfikacja procesów to według J.A. Millera innowacyjna oraz twórcza praca zespołowa, do przeprowadzenia której powinien zostać powołany specjalny interdyscyplinarny zespół<sup>16</sup>. Zakończeniem pracy zespołu powinien zostać katalog procesów, w którym będą zawarte wszystkie informacje o zidentyfikowanych procesach jak i również ich metryki<sup>17</sup>. Zebrane w tym katalogu metryki procesów powinny zawierać:

- opis poszczególnych działań (kroki) wyodrębnionych procesów,
- określić wykonawców działań,
- zdefiniować czynniki wejścia do poszczególnych działań
- wyznaczyć produkty działań (kroków),
- wskazać odbiorców produktów,
- zdefiniować czas realizacji wyodrębnionych działań
- określić liczbę i kategorie zdefiniowanych działań i procesów
- przedstawiać sprzężenia zachodzące między nimi.

W efekcie jednostka otrzymuje opis procesów oraz działań w niej zachodzących, który jest przygotowany w formie katalogu, oraz będzie punktem wyjścia do zbudowania kolejnych elementów systemu informacyjnego.

Procesy istnieją i przebiegają przez organizację bez względu na to, czy zostały uprzednio zidentyfikowane i opisane. Zdarza się, że niektórych procesów w ogóle się nie zauważa, ponieważ nie sposób dokonać kompletnej identyfikacji procesów postrzegając przedsiębiorstwo w sposób tradycyjny, historycznie uwarunkowany, jako hierarchię funkcji (tzw. podejście wertykalne), a nie

<sup>11</sup>Maleszka A. (2010), *Wprowadzenie do statystycznego zarządzania procesem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań s.5.

<sup>12</sup>Brandt T.M., Levine S.P., Gourdoux J.R. (1999), *Application of Activity Based Costing Management*, Professional Safety nr 01, s.35.

<sup>13</sup>Cokins G. (1996), *Activity Based Cost Management. Making It Work*, Irwin Professional Publishing, Chicago s. 147.

<sup>14</sup>Grajewski P. (2012), *Procesowe zarządzanie organizacją*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa. s.33.

<sup>15</sup>Cokins G. (1996), *Activity Based Cost Management*. op.cit s.158.

<sup>16</sup>Miller J.A. (2000), *Zarządzanie kosztami działań*, WIG-Press, Warszawa. s.98.

<sup>17</sup>Leahy T. (1999), *The A to Z of ABC Dictionaries*, Business Finance nr 12. s.79.

szeroko, holistycznie, jako system (tzw. podejście horyzontalne). Reasumując, jak wspomniano, logistyka to proces planowania, realizowania oraz kontrolowania. Sprawnego i efektywnego ekonomicznie przepływu surowców oraz materiałów, wyrobów gotowych oraz odpowiedniej informacji z punktu jej pochodzenia do punktu jej konsumpcji w celu zaspokojenia wymagań i potrzeb klienta. Tabela 1 przedstawia wybrane definicje procesu.

**Tabela 1:** Wybrane definicje procesu

M. Hammer, J. Champy	Proces to wiązka aktywności skierowana na jedno lub kilka wejść, w wyniku której klient dostaje wyrób o pożądaną przez niego wartości.
M. Manganelli, M.M. Klein	Proces jest ciągiem powiązanych ze sobą działań, które doprowadzają do przekształcenia wszelkich nakładów na produkt procesu
J.Brilman	Proces to strumień działań przetwarzających zaopatrzenie (surowce lub informacje) pochodzące od dostawców w produkcję dla klientów zawierającą wartość dodaną. Proces to strumień działań przetwarzających zaopatrzenie (surowce lub informacje) pochodzące od dostawców w produkcję dla klientów zawierającą wartość dodaną
A.G. Rummler, A.P. Brache	Proces to łańcuch wartości (valuechain). Poprzez swój wkład w tworzenie lub dostarczanie produktu czy też usługi, każda kolejna czynność w procesie powinna dodawać wartości do efektu wcześniejszej czynności
M.Trocki	Procesy to zespoły realizowanych w organizacji działań pozostających w związkach przyczynowo – skutkowych, wykonywane dla uzyskania zamierzonego celu przez zespoły wykonawców na wielu stanowiskach pracy, w wielu komórkach organizacyjnych
S. Krawczyk	Planowanie, koordynacja i sterowanie w aspekcie czasowym i przestrzennym realnych procesów realizujących przyjęte w organizacji cele
K. Perechuda	Proces to zbiór czynności przebiegających równolegle, warunkowo lub sekwencyjnie, prowadzących do zmian zasobów przedsiębiorstwa na wejściu w efekty końcowe w postaci wyrobu lub usługi.
W. Radzikowski, Z. Sarjusz-Wolski	Proces sterowania przepływem dóbr od producentów surowców, poprzez wszystkie fazy produkcji i handlu, do końcowego odbiorcy w taki sposób, aby żądany towar znalazł się w odpowiedniej ilości, miejscu i czasie wystąpienia popytu, przy minimalnych kosztach.
Cz. Skowronek Z. Sarjusz-Wolski	Procesy realne przepływu produktów od źródeł pozyskania z przyrody aż do końcowych ogniw, które zaspokajają potrzeby konsumenckie gospodarstw domowych oraz potrzeby produkcyjne i inwestycyjne podmiotów gospodarczych
K.Lisiecka	Proces to logiczna organizacja personelu, materiałów, energii i przebiegów w ciągu usystematyzowanych czynności wytwórczych, które są ukierunkowane na uzyskanie założonego wyniku
J. Cooper	Proces strategicznego zarządzania fizycznym przepływem materiałów, surowców, półproduktów, produktów między źródłami ich pochodzenia a punktami finalnej konsumpcji z uwzględnieniem strategii marketingu i dążeniem do wzrostu gospodarczego, efektywności kosztów i zachowania wysokiego poziomu obsługi klienta
R. Scheuchzer, P. Rupper	Teoria systemów obejmująca wszystkie procesy, które służą pokonaniu przestrzeni i czasu przez dowolne przedmioty.
H.G. Tonndorf	Naczelnym zadaniem, jakie stawia sobie logistyka jest skrócenie i przyspieszenie wszystkich procesów na każdym etapie systemu dystrybucji

Opracowanie własne na podstawie: S. Abt, H. Woźniak; Podstawy logistyki, UG Gdańsk 20033, s. 19-21; P. Blaik; Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania przedsiębiorstwem, PWE 2011, s. 14-15; L. Dwiliński; Wstęp do logistyki, PWE Warszawa 2008, s. 10-11; S. Niziński; Logistyka w systemach działania, PTDT Warszawa 1998, s. 229-232; F. Beier, K. Rutkowski; Logistyka, SGH Warszawa 2008, s. 16; E. Gołębska; Logistyka jako zarządzanie całym łańcuchem dostaw, AE Poznań 2004, s. 90; Cz. Skowronek, Z. Sarjusz-Wolski; Logistyka w przedsiębiorstwie, PWE Warszawa 1995, s. 16.

## Struktura kluczowych procesów logistycznych w przedsiębiorstwie

Pojęcie procesu nie jest jednoznaczne i ma inne znaczenie dla historyka, dla którego oznacza przebieg powiązanych przyczynowo, następujących po sobie zmian stanowiących stadia rozwoju,



przeobrażania się społeczeństw. Proces, jak wspomniano w poprzedniej części artykułu, można definiować jako sekwencją lub częściowo uporządkowany zespół powiązanych ze sobą działań, zintegrowanych poprzez czas, koszty a także łączną oceną wykonania i realizowanych, tak aby osiągnąć określony cel organizacji.

Proces jest zatem pewną świadomie kreowaną transformacją, w wyniku której, dzięki określonym działaniom intelektualnym i fizycznym, następuje osiągnięcie pewnego celu o charakterze materialnym lub niematerialnym. Czasu jako czynnika integrującego działania jest naturalne, skoro działania mają tworzyć pewne sekwencje. Odmienność ujęcia jest akcentowana przez wprowadzenie kosztów i ocen działań z pominięciem takiego czynnika, jak miejsce, gdzie są lub mogą być one realizowane. Wymieniając koszty i oceny w definicji procesu, chcemy zaznaczyć, że w przypadku działań tworzących proces istotne będzie łączne rozliczanie kosztów oraz dokonywanie oceny z punktu widzenia wkładu w osiągnięcie celu końcowego. Dzięki temu w zarządzaniu procesem można uwzględniać zmianę działań powodujących lokalne podwyższenie kosztów, o ile jest to rekompensowane przez odpowiednio wysoką obniżkę innych kosztów w ramach całego procesu. Podobnie, z punktu widzenia procesu będziemy zainteresowani podwyższaniem lokalnej efektywności działania, o ile znajdzie ona pozytywne odzwierciedlenie w ocenie końcowej. Natomiast miejsce działania ma znaczenie drugorzędne. Jest to po prostu odbicie obecnej rzeczywistości, w której przedsiębiorstwa nie stanowią jednostki mającej jedną siedzibę, a łączy komunikacyjne pozwalają kreować i sterować procesami obejmującymi działania praktycznie na dowolnych terytoriach. Podkreślając, że procesy są tworzone i sterowane, musimy sobie zdawać sprawę, że oczekuje się, iż ich przebieg będzie spełniał określone założenia. Warunkiem tego jest odpowiednie podejście do myślenia o procesie.

Jak można zaobserwować w praktyce, prawidłowe określenie procesu wymaga:

- wymienienie, kto zarządza procesem;
- określenie, co jest niezbędne do rozpoczęcia
- określenie pożądaných lub oczekiwanych efektów końcowych;
- wskazanie jednostek, które będą odbiorcami wyników;
- identyfikacja przyczyn mogących stymulować lub utrudniać realizację
- przyporządkowanie niezbędnych wykonawców i środków do jego realizacji;
- przyporządkowanie uprawnień do sterowania i kontrolowania przebiegiem procesu;
- przemyślenia potencjalnych działań umożliwiających odpowiednie działanie na nieplanowane odchylenia

Każdy proces powinien być starannie przygotowany zarówno koncepcyjnie, jak i merytorycznie. W praktyce zbyt wiele procesów rozpoczyna się bez zgromadzenia odpowiednich środków finansowych, z nadzieją, że znajdą się one w trakcie realizacji, bez dbałości o należyte wyposażenie techniczne i osobowe. Są to przyczyny częstych trudności w dotrzymaniu oczekiwań co do terminu zakończenia czy jakości wykonania. Nigdy nie wolno zapominać, że realizacja procesu ma przynieść pożądane efekty, które przede wszystkim ocenia odbiorca wyników i jego wymagania powinny być brane pod uwagę już w okresie planowania procesu. Przygotowanie procesu powinno obejmować również krytyczną analizę utrudnień i ryzyka, jakie mogą wystąpić w czasie realizacji. Oczywiście, nie wszystko da się przewidzieć. Nie wolno jednak dopuścić do zaniedbania w rozpoznaniu tego, co może być znane, na co można się przygotować.

P. Shuderer wyodrębnia z perspektywy relacji do kategorii tworzenia wartości dodanej następujące rodzaje procesów:

\* procesy bezpośrednio tworzące wartość dodaną, charakteryzujące się bezpośrednim oraz ścisłym związkiem z klientem – tzw. procesy pierwotne, procesy podstawowe wśród których można wymienić.

\* procesy główne, które rozpoczynają się oraz kończą (poprzez kontakty z klientem) z rynku, tworząc i dostarczając odpowiednie, z punktu widzenia klienta, wartości oraz korzyści w formie produktu, usługi czy obsługi.

\* procesy pomocnicze, wywołane przez procesy główne oraz niezbędne dla samego ich istnienia, w trochę mniejszym stopniu związane z oczekiwaniami klientów.

\* procesy pośredni tworzące wartość dodaną, charakteryzując się pośrednim związkiem z klientem- tak zwane procesy wtórne (drugorzędne) które wspomagając procesy bezpośrednio tworzące wartość dodaną – przyczyniają się tym samym do zwiększenia tych wartości.

\* procesy względnie związane z tworzeniem wartości dodanej, wskazujące względny związek z klientami – tak zwane procesy trzeciorzędne w znacznym stopniu a zwłaszcza w sensie czasowym oraz rzeczowym „oddalone” od procesów pierwotnych.

\* procesy nie tworzące wartości dodanej, nie wykazujące związku z klientami, tak zwane przejawy marnotrawstwa.

Niżej zaprezentowano tabelę podziału procesów logistycznych ze względu na wkład w tworzenie wartości<sup>18</sup> (tabela 2).

### **Cele procesów logistycznych w przedsiębiorstwie**

Procesy logistyczne mają bezpośredni związek z celami przedsiębiorstwa. Odnosi się to zarówno celów krótko i długookresowych a więc:

- celów operacyjnych
- celów strategicznych

Każde przedsiębiorstwo jako jednostka ma swoje cele, które są różnie zdefiniowane z punktu horyzontu czasowego, sfery działalności, przedmiotu działania itp. Procesy logistyczne są mocno związane z całokształtem działalności, ale powinny być podporządkowane celom przedsiębiorstwa jako całości. Procesy logistyczne mają naturę wspomagającą realizację tychże celów.

Cel wiodący przedsiębiorstwa, odróżniający je od innych jednostek gospodarujących, określany jest mianem misji przedsiębiorstwa.

Z punktu widzenia horyzontu czasowego są cele :

- strategiczne
- taktyczne
- operacyjne

Każda ze sfer działalności przedsiębiorstwa może również posiadać własne cele:

- produkcyjne
- marketingowe
- finansowe
- logistyczne

Trzeba jednak podkreślić że cele autonomiczne poszczególnych sfer działalności przedsiębiorstwa, jak też jednostek wchodzących w skład przedsiębiorstwa, nie mogą mieć celów rozbieżnych w stosunku do celów wiodących przedsiębiorstwa, ich cele autonomiczne muszą się wspierać i wzmacniać cel wiodący przedsiębiorstwa. Cele te są bardzo różnie definiowane przez

---

<sup>18</sup> Źródło [http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk\\_pdf\\_2009/074\\_Kulinska.pdf](http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2009/074_Kulinska.pdf) pobrano 05.03.2021

różne strony zainteresowane jego działalnością i wynikami. Jako cele przedsiębiorstwa powinny występować:

- utrwalenie pozycji rynkowej i uzyskanie przez to przewagi konkurencyjnej
- poprawa wyniku finansowego w długim horyzoncie czasowym
- przyrost potencjału ekonomicznego
- zwiększanie wartości przedsiębiorstwa.

**Tabela 2:** *Procesy logistyczne a tworzenie wartości*

Wpływ procesu na tworzenie wartości dodanej	Rodzaje procesów logistycznych
Procesy wprost tworzące wartość dodaną (procesy podstawowe)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– realizowanie zamówień (zleceń) klienta</li> <li>– realizowanie logistycznej obsługi klienta</li> <li>– ofertowanie dodatkowych wartości dla klienta</li> <li>– minimalizacja kosztów prowadząca do redukcji ceny oferty produktowo-usługowej, rozwiązującej kłopoty klienta</li> <li>– przyjmowanie i wysyłka produktów przez realizację procesów transportu, przeładunku oraz magazynowania, pakowania, znakowania produktów</li> <li>– zapewnianie odpowiedniego poziomu logistycznej obsługi klienta</li> </ul>
Procesy pośrednio tworzące wartość dodaną (procesy wspomagające)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– analiza oraz prognoza rynkowych sytuacji logistycznych</li> <li>– identyfikacja preferencji oraz oczekiwań klienta w temacie obsługi logistycznej</li> <li>– identyfikacja logistycznych segmentów rynku</li> <li>– planowanie oraz rozwój strategii logistycznych</li> <li>– planowanie zestawu oraz struktury komponentów logistyki-mix</li> <li>– identyfikacja celów i opracowywanie założeń wykonania logistycznej obsługi klienta</li> <li>– wydawanie dyspozycji dotyczących realizacji zamówień i zleceń klientów</li> <li>– sterowanie przepływem produktów przez opracowywanie przebiegu procesów transportu, przeładunku oraz magazynowania, pakowania i znakowania towarów</li> <li>– zabezpieczanie jakości procesów zakupu i sprzedaży produktów</li> <li>– zabezpieczanie jakości procesów świadczenia usług</li> <li>– zabezpieczanie oraz rozwój kwalifikacji personelu w zakresie kompetencji w projektowaniu oraz realizacji procesów logistycznych</li> </ul>
Procesy relatywnie związane z tworzeniem wartości dodanej (procesy trzeciorzędne)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– zabezpieczanie zdolności oraz potencjałów tworzenia wartości dodanej</li> <li>– badanie oraz rozwój infrastruktury logistycznej</li> <li>– rozwój technologii informacyjnej oraz informatycznej</li> <li>– kształtowanie i utrzymywanie stosunków oraz relacji ze środowiskiem</li> <li>– zagospodarowywanie odpadów, opakowań i produktów trwale uszkodzonych</li> <li>– zabezpieczanie sprzedaży i realizacji obrotów</li> <li>– zabezpieczanie finansowych aspektów logistyki (realizacja rachunków klientów)</li> </ul>

Sprecyzowane cele procesów logistycznych przedsiębiorstwa jeśli będą skutecznie realizowane, będą wspierać realizację celów przedsiębiorstwa w całości.

Właściwy poziom obsługi klienta-odbiorcy realizuje strategia marketingowa przedsiębiorstwa. Wpływa ona skutecznie na umocnienie pozycji rynkowej przedsiębiorstwa i pozwala na uzyskanie przewagi konkurencyjnej, co prowadzi do wzrostu obrotów i dywersyfikacji ich struktur. Rzeczą logistyki jest, aby cele te były skutecznie realizowane. Można to osiągnąć przez odpowiednią intensywność dostaw produktów do odbiorców oraz racjonalne kształtowanie zapasów. Redukcja kosztów to jedno z podstawowych wyzwań do uzyskania przewagi konkurencyjnej. Działalność logistyczna zawiera dużo możliwości racjonalizacji kosztów we wszystkich ogniwach łańcucha dostaw. Maksymalizacja przychodów i minimalizacja kosztów to

dwa znaczące strumienie, które w ostatecznym rachunku kształtują wynik finansowy przedsiębiorstwa.

Jako cele przedsiębiorstwa mogą występować np.:

- uzyskanie przewagi konkurencyjnej, i utrwalenie pozycji rynkowej
- maksymalizacja wyniku finansowego w długim horyzoncie czasowym
- zwiększenie potencjału ekonomicznego
- wzrost wartości przedsiębiorstwa dla akcjonariuszy

Zapewnienie stosownego poziomu obsługi klienta realizuje przede wszystkim strategia marketingowa przedsiębiorstwa. Wpływa ona skutecznie na umocnienie pozycji rynkowej pozwoli na uzyskanie przewagi konkurencyjnej, co z kolei prowadzi do wzrostu obrotów i dywersyfikacji ich struktury rzeczowej i terytorialnej. Funkcją logistyki jest, to aby skutecznie realizować te cele. Można to osiągnąć przez odpowiednią intensywność dostaw produktów do odbiorców, racjonalne kształtowanie zapasów w całej sieci dystrybucji itp.

Redukcja kosztów to podstawowe wyzwanie dla uzyskania przewagi konkurencyjnej. Działalność logistyczna daje wiele możliwości racjonalizacji kosztów we wszystkich ogniach łańcucha dostaw. Maksymalizacja przychodów i minimalizacja kosztów to dwa bardzo istotne strumienie, które ostatecznie kształtują wynik finansowy firmy.

## **Podsumowanie**

Prezentowany w artykule problem struktury i celów zarządzania procesami logistycznymi stanowi próbę uporządkowania i systematyzacji aparatu pojęciowego związanego z ideą planowania, organizowania, realizowania i kontrolowania przepływu fizycznego surowców, materiałów, półproduktów i wyrobów gotowych w przedsiębiorstwie. Pamiętać jednak należy, że koncepcja ta stanowi jeden z etapów rozwoju zarządzania obszarem logistyki w przedsiębiorstwie. W szczególności zwrócić należy uwagę na ideę zarządzania logistycznego, która wyraża znacznie większą pojemność interpretacyjną i zakres merytoryczny, aniżeli zarządzanie procesami logistycznymi. Za kolejny etap rozwoju koncepcji uznać można również zarządzanie łańcuchami dostaw, które z jednej strony opiera się na teoretycznym fundamencie zarządzania logistycznego, lecz jednocześnie polega na wychodzeniu poza zakres pojedynczych, indywidualnych przedsiębiorstw i optymalizacji.

## **Bibliografia**

- Beier F.J., Rutkowski K. (2001). Logistyka, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.
- Blaik P., Bruska A., Kauf S., Matwiejczuk R. (2013). Logistyka w systemie zarządzania przedsiębiorstwem. Relacje i kierunki zmian, PWE, Warszawa.
- Blaik P., Matwiejczuk R., Pokusa T. (2005). Integracja marketingu i logistyki – wybrane problemy, Politechnika Opolska, Opole.
- Ciesielski M. (2009). Instrumenty zarządzania łańcuchem dostaw, PWE, Warszawa.
- Ciesielski M. (2002). Logistyka w tworzeniu przewagi konkurencyjnej firmy, Wydawnictwo Akademi Ekonomicznej, Poznań.
- Coyle J.J., Bardi E.J., Longley C.J.Jr. (2002). Zarządzanie logistyczne, PWE, Warszawa.
- Coyle J.J., Bardi E.J., Longley C.J.Jr. (2010). Zarządzanie logistyczne, PWE, Warszawa.
- Duczmal M., Pokusa T. (2005). Przejawy i instrumenty nowoczesnego zarządzania, WSZiA w Opolu, Opole.
- Dyczkowska J. (2014). Marketing usług logistycznych, Difin, Warszawa.

- Ficoń K. (2009). Logistyka – techniczna infrastruktura logistyczna, belstudio, Warszawa.
- Gołemska E., Kempny D., Witkowski J. (2005). Eurologistyka w zarządzaniu międzynarodowym, PWN, Warszawa.
- Gołemska E. (2005). Podstawy logistyki, Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Kupieckiej, Łódź.
- Harrison A., van Hoek R. (2010). Zarządzanie logistyką, PWE, Warszawa.
- Matwiejczuk R. (2006). Zarządzanie marketingowo – logistyczne. Wartość i efektywność, C.H. Beck, Warszawa.
- Miler R., Nowosielski T., Poc B. (2012). Optymalizacja systemów i procesów logistycznych, CeDeWu, Warszawa.
- Pisz J., Sęk T., Zielecki W. (2012). Logistyka w przedsiębiorstwie, PWE, Warszawa.
- Pokusa T. (2013). Zarządzanie, logistyka – koncepcje, procesy, narzędzia, WSZiA w Opolu, Opole.
- Sołtysik M. (2003). Zarządzanie Logistyczne, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice.
- Witkowski J. (2003). Zarządzanie łańcuchem dostaw, PWE, Warszawa.

## THE IMPACT OF GLOBAL PROCESSES ON LABOUR RELATIONS ACCOUNTING

**Abstract.** The analysis of trends in changes in socio-economic relations in the global aspect was carried out by the authors. Specific features of the information digital economy were defined. The results of the analysis about the structure of resource provision of economic relations are presented at different levels of interaction. Changing the role of labour resources in the economic system of the new type. The authors showed the results of scientific research on the specifics of the impression economy. Provided the rationale that the role of the psycho-emotional component increases in the decision-making process, and in the system of promotion of economic goods, and its implementation, and the development of the enterprise. The contradiction was determined by the positioning of the person in the socio-economic relations of a new type. This confirmed the rationale for the transformation of labour relations. The main directions of accounting processes are formulated and systematized in the system of labour relations. The potential of readiness of European countries was identified for a rapid and large-scale transition to telecommuting. Influence factors were systematized according to the readiness of countries and subjects of economic activity to informatization and digitalization of the components of economic activity. Groups of areas of accounting transformation are developed and presented in the segment of labour relations. Cost compensation mechanisms are developed and presented for employees in distant work. Features of the accounting and control of expenses are presented at remote work. The problem of distribution of costs and preferences from the received result is described in the work.

**Keywords:** distance work, digital economy, experience economy, labour relations accounting, activity cost compensation.

### ВПЛИВ ГЛОБАЛЬНИХ ПРОЦЕСІВ НА ОБЛІК ТРУДОВИХ ВІДНОСИН

#### Вступ

Загальносвітові тенденції розвитку економік відбиваються на основних напрямках розвитку суб'єктів господарювання. Стратегії розвитку суб'єктів господарювання формуються під впливом значної кількості факторів, серед яких, в тому числі, фактори, які віддзеркалюють або утворюються під впливом світових тенденцій розвитку соціально-економічних процесів.

На сьогодні, розвиток економіки відбувається під впливом двох суперечних аспектів. З одного боку, галопуючи темпи процесів глобалізації, яким притаманне невілювання кордонів, вільне переміщення ресурсів різних видів, в тому числі й людських, що активно відбувалось в період до запровадження обмежувальних заходів, внаслідок спалаху всесвітньої пандемії. Зацікавленість транскордонних корпорацій в активному розвитку інформаційних та цифрових технологій прискорили темпи розвитку інформаційних систем та технологій, а також сприяло активному розповсюдженню мережевого покриття. Зазначені

---

<sup>1</sup> Grygorii Azarenkov – Ph.D. in Economics, Professor, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Ukraine.

<sup>2</sup> Oksana Pysarchuk – Ph.D. in Economics, Associate Professor, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Ukraine.

тенденції розвитку в сукупності з активізацією процесів автоматизації, роботизації різних складових аспектів соціально-економічних відносин, активним входженням сучасних цифрових технологій в повсякденне побутове життя населення, інформатизація суспільства, все це обумовлює запровадження принципових змін в протікання певних процесів, їх стандартизацію та автоматизацію. Відбувається об'єктивна зміна структури потреби в трудових ресурсах, в вимогах до якісних характеристик таких ресурсів.

З іншого боку, на думку (Пайн Б.Дж., 2005) та (Шмитт Б., 2005) однією з особливостей сучасної економіки, є її визначення як економіки вражень. За твердженням Шмитта (Шмитт Б., 2005), в систему соціально-економічних відносин входить нова категорія «враження». Характерними особливостями економіки вражень є те, що на прийняття рішень на різних етапах соціально-економічних відносин впливають саме враження, емоції та особистісне сприйняття. А саме людина із всією багатогранністю психоемоційних характеристик здатна через особистісну призму сприйняття генерувати емоційні враження, до здатна на створення креативних та найбільш сильних емоцій. Тобто поряд з якісними, вартісними характеристиками продукту, товару, послуги виникає новий критерій емоційного сприйняття цього продукту, товару, послуги, і саме він може стати визначальним фактором подальшої діяльності суб'єкту господарювання.

З огляду на вищезазначене, можна стверджувати, що існуюче протиріччя призводить до зміни ролі особистості в системі соціально-економічних відносин в цілому, а значить, і до зміни місця трудових ресурсів як в економіці, так і в системі управління кожного суб'єкту господарювання. Юридична взаємодія суб'єктів господарювання з працівниками відбувається через облікову систему підприємства. Тому обрана тема дослідження щодо визначення впливу сучасних тенденцій, які відбуваються на глобальному рівні, на облік трудових відносин є актуальною та своєчасною.

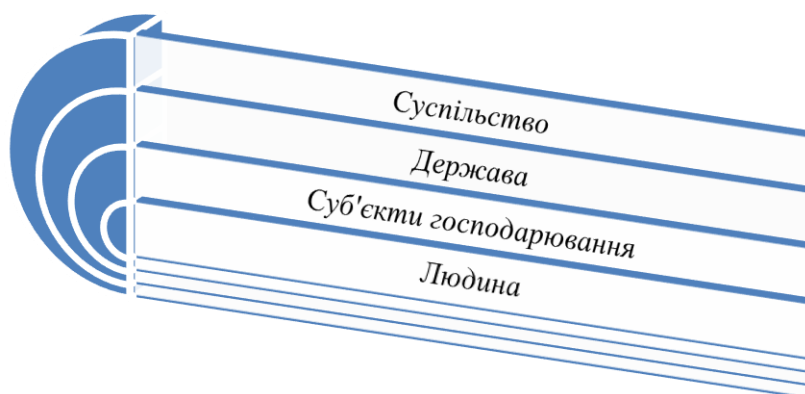
## **Обговорення результатів дослідження**

Специфічні тенденції розвитку економіки під впливом процесів інформатизації, цифровізації розглянуто в теоретико-наукових дослідженнях вітчизняних та закордонних вчених, серед яких В. Апалькова, С. Веретюк, С. Коляденко, Б. Кінг, Р. Ліпсі, Е. Тоффлер, В. Фіщук, К. Шваб та інші. В свою чергу, вважаємо за доцільне відзначити вклад К. Вроцос, П. Пайн, В. Пекара, Д. Роджерса, Е. Тоффлера, П. Шеремета, та інших вітчизняних та зарубіжних вчених, в розвиток наукових основ теорії економіки вражень. Однак, питання щодо місця трудових ресурсів в сучасних економічних відносинах, зміна підходів до взаємодії з таким економічним ресурсом та, відповідно, проблематика облікових аспектів щодо взаємодії з трудовими ресурсами потребує подальших досліджень.

На рис. 1 авторами представлено тісний взаємний зв'язок між основними суб'єктами соціально-економічних відносин. Більш того, кожен з суб'єктів формують, наповнюють інші, і в той же час залежать один від одного.

Всесвітня пандемія, яка була спричинена швидким розповсюдженням вірусної хвороби, призвела до значних економічних втрат в усіх країнах світу. Країни вимушені були запровадити обмежувальні заходи з метою запобігання розповсюдження захворювання. За оцінками Міжнародної організації праці (МОП) (ILO Monitor, 2021), 93 % працівників усього світу мешкають в країнах, де було запроваджено обмежувальні заходи. Ступінь радикальності таких обмежень залежали від багатьох факторів. Значна кількість працівників офіційно поповнили категорію безробітних, певна частина працівників залишалась в трудових відносинах, які було тимчасово призупинено через різні юридичні форми, частина

працівників перейшла на інший, черговий графік роботи, що також призвів до втрат робочого часу, частка категорій працівників продовжували працювати із використанням дистанційних технологій. В цілому, за оцінками ООН за 2019 рік втрати робочого часу склали еквівалент 255 млн. робочих місць з повною занятістю. Ситуація, яка склалась у всьому світі, більш гостро висвітлила існуючі проблеми та протиріччя, водночас, призвела до необхідності оперативного реагування на поставлені виклики та розробку системи заходів щодо зниження можливого загострення конфлікту інтересів між суб'єктами соціально-економічних відносин та зменшення соціальної напруги в суспільстві.



*Рисунок 1. Інтегральний зв'язок суб'єктів соціально-економічних відносин*

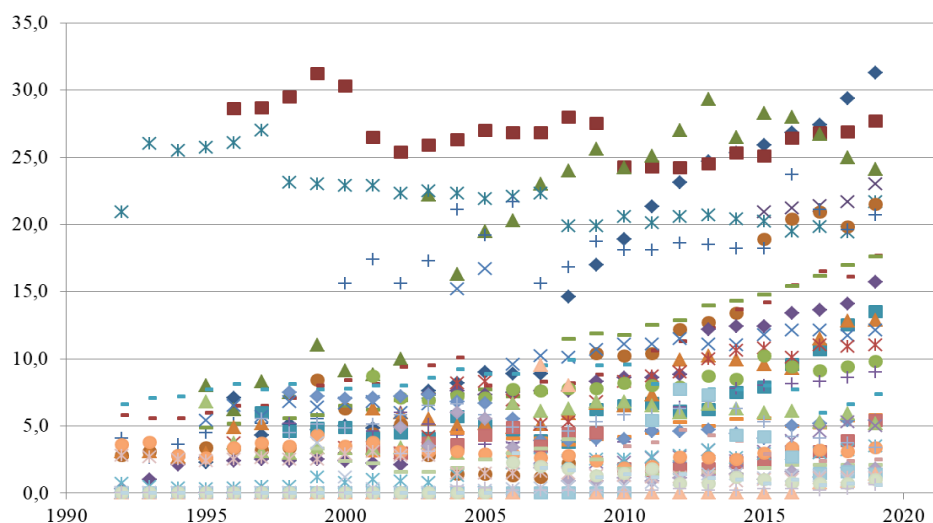
Авторами було проведено аналіз, результати якого дозволили виявити сукупність причин, які стали на перешкоді швидкого та масового переходу до дистанційної форми трудових відносин. Найбільш значимими можна виділити наступні: недостатній рівень нормативно-правового регулювання та регламентування дистанційної форми роботи в різних країнах світу; неготовність суб'єктів господарювання забезпечити ефективне функціонування та розвиток при масштабному застосуванні взаємодії з працівниками в дистанційному форматі; екстериторіальне розміщення працівників поза суб'єктом господарювання призводить до зниження або навіть втрати синергетичного ефекту внаслідок обмеженості ресурсів, які використовує кожен працівник окремо, та зміни формату комунікацій. Для деяких сфер діяльності це може мати критичні наслідки. Поряд з цим, була сформована група так званих технічних факторів. А саме, наявність доступу до якісного мережевого покриття, рівень якого відповідає визначеній потребі; наявність технічних можливостей, відповідного ресурсного забезпечення; забезпечення умов економічної, інформаційної безпеки, протидії кібератакам, та інше.

На рис.2 представлена динаміка зміни частка працівників, які до спалаху пандемії працювали з використанням дистанційних технологій за різними європейськими країнами.

Представлену діаграму було сформовано на основі даних Eurostat Statistics explained (labour market, 2021). Результати аналізу показує, що частка працівників, які працювали з використанням дистанційних технологій в переважній більшості європейських країн у 2019 р. не перевищує 15 % від загальної кількості працівників. Аналізований період складає майже 30 років, з 1992 року до 2019 року. За цей час відбулось поступове зростання частки дистанційних працівників. В середньому, частка дистанційних працівників змінювалась в діапазоні 0-5% в 1992 році до 0-15 % в 2019 році. Причому, слід зазначити, що авторами була виділена група країн, де частка таких працівників, за майже 30 років, не перевищила порогу в



5 % від загальної кількості працівників. Лише в поодиноких європейських країнах частка працівників, які працювали із застосуванням дистанційного формату, перевищує 20 %.



*Рисунок 2 Частка працівників, які працювали дистанційно до 2019 р. за країнами Європи*

Така ситуація, яка склалась станом на 2019 рік, свідчить про низький рівень готовності всіх суб'єктів соціально-економічних відносин до стрімкого переходу до масштабного застосування дистанційних технологій у взаємодії між працівниками та суб'єктами господарювання.

Авторами було визначено основні проблемні напрямки, які потребують узгодження задля забезпечення взаємодії між суб'єктом господарювання та працівниками з урахуванням сучасних соціально-економічних умов. Зміна форми трудових відносин вимагає зміни сукупності облікових аспектів діяльності суб'єкту господарювання.

По-перше, в залежності від сфери діяльності та особливостей роботи що виконується, виникає питання щодо обліку та контролю виконання працівниками функціональних обов'язків та відповідної роботи. Екстериторіальне розміщення кожного працівника зменшує можливості обліку та контролю повноти виконання робіт, в наслідок чого, виникає конфлікт щодо відповідності рівня оплати такої роботи. В такому випадку збільшується ризик виникнення конфлікту інтересів між суб'єктом господарювання, працівником та державою, щодо невідповідності надходження податкових платежів. Пов'язаною із зазначеною проблемою стає контроль за дотриманням графіку роботу, а також режиму роботи та відпочинку. Суб'єкт господарювання через елементи системи управління має сформувати механізм обліку трудових відносин з працівниками, які працюють дистанційно.

По-друге, виконання роботи дистанційно передбачає забезпеченість працівника відповідними технічними ресурсами, створення умов доступу до мережі для забезпечення якісної та своєчасної комунікації. Суб'єктом господарювання має бути розроблено механізм забезпечення працівника відповідними технічними засобами, в тому числі через передачу працівникові технічних засобів виробництва. Такий механізм має передбачати сукупність елементів щодо амортизації таких засобів, калькулювання витратної складової, у випадку передачі власних технічних засобів. Передача основного засобу працівнику для виконання роботи в дистанційному форматі має знайти своє документальне відображення в обліку, в тому числі, має бути коректно відображено у фінансовій звітності суб'єкта господарювання, з урахуванням стандартів бухгалтерського обліку відповідної країни, задля дотримання основних принципів обліку (IAS) щодо достовірності інформації.

Водночас, передача технічних ресурсів, в тому числі й основних засобів, призводить до необхідності урегулювання споріднених обліково-контрольних проблем, серед яких, чітке визначення та перерозподіл відповідальності щодо збереження основного засобу, який передано працівнику для роботи в дистанційному форматі, щодо ефективності його використання та передачі інформації в коректному форматі в бухгалтерську службу для проведення відповідних облікових процедур.

По-третє, переважна більшість виконання робіт потребує певних виробничих та інших ресурсів. Працівник, який переходить до дистанційного формату роботи, має бути забезпечений такими необхідними ресурсами. Трансформація облікової системи підприємства має передбачати варіанти забезпечення працівників виробничими та іншими ресурсами. Причому доцільно сформувані диференційовані механізми ресурсного забезпечення. Так, забезпечення працівників може відбуватись через суб'єкт господарювання безпосередньо чи опосередковано, або працівники самостійно вирішують проблему забезпечення своєї роботи необхідними матеріальними ресурсами із варіантами наступної компенсації витрат за сформованим механізмом.

По-четверте, важливим аспектом розвитку облікової політики має бути розробка компенсаторного механізму накладних, супутніх витрат, які фактично перекладено на працівника для виконання ним відповідної роботи поза територіальними межами суб'єкта господарювання. В свою чергу, компенсаторний механізм має передбачати своєчасний та повний облік відповідних витрат, їх фіксацію, документування, та передачу в бухгалтерську службу для обліку витрат діяльності підприємства згідно з обраною обліковою політикою.

Крім того, одним з проблемних облікових аспектів, який виникає в обліку трудових відносин між роботодавцем та працівником, який працює поза територією роботодавця, власника, це проблема визначення прав на новостворений предмет інтелектуальної власності. Якщо діяльність суб'єкту господарювання передбачає створення продукту, послуги інтелектуальної власності, то у такого суб'єкта господарювання передбачено механізм визначення прав або перерозподілу прав на створений продукт інтелектуальної власності. Робота працівника поза територіальними межами суб'єкта господарювання з обмеженими комунікативними можливостями, обмеженнями щодо спільної роботи, з обмеженнями щодо використання специфічних засобів виробництва, все це об'єктивно призводить до необхідності визначення внеску кожного суб'єкту в новостворений інноваційний продукт та перерозподілу їх прав на інтелектуальну власність.

Суб'єкти господарювання самостійно визначають ступінь трансформації облікових процесів, в залежності від сукупності зовнішніх та внутрішніх факторів, від особливостей діяльності, галузі, власної стратегії розвитку, забезпеченості тощо. Фактичне відокремлення працівників від суб'єкта господарювання та різна ступінь взаємодії між ними, застосування відповідних механізмів обліково-документальної взаємодії, призводить до необхідності часткового ведення працівником елементів господарської діяльності поряд із основною своєю роботою.

Максимізація перенесення функцій обліково-контрольних процесів на працівників, які працюють дистанційно, їх самостійного вирішення питань щодо ресурсного забезпечення діяльності, призводить до невілювання межі між такою дистанційною роботою та фактичним аутсорсингом.

Відповідно, суб'єкту господарювання в стратегічному аспекті необхідно критеріально узгодити «необхідність», «доцільність», «ефективність» застосування того чи іншого елемента в процесі трансформації облікових аспектів системи управління підприємством в

сучасних умовах, в тому числі в аспекті обліку трудових відносин, з урахування всієї сукупності ризиків, які виникають внаслідок такої трансформації.

## **Висновки**

Вважаємо, що проблема трансформації обліку трудових відносин під впливом особливостей сучасного етапу соціально-економічних відносин носить системний характер. Своєчасне та коректне вирішення проблем, які постають перед суб'єктами господарювання має дуже велике значення. Оскільки дисбаланс, який виникає в сфері трудових відносин, чинить значний вплив на всіх суб'єктів економічних процесів та гармонійний розвиток суспільства в цілому.

## **Література**

- ILO Monitor: COVID-19 and the world of work. (2021). Seventh edition Updated estimates and analysis. International Labour Organization URL: <https://ilostat.ilo.org/topics/unemployment-and-labour-underutilization/> (дата звернення 03.02.2021)
- Labour market (2021). EUROSTAT Statistics explained URL: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Labour\\_market](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Labour_market) (дата звернення 03.02.2021)
- Міжнародний стандарт фінансової звітності 1 (МСФЗ 1) (2012). Перше застосування Міжнародних стандартів фінансової звітності. [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929\\_004#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_004#Text) (дата звернення 03.02.2021).
- Пайн Б.Дж., Гилмор Дж.Х. (2005). Экономика впечатлений. Работа – это театр, а каждый бизнес – сцена. Москва: Вильямс. 171.
- Шмитт Б., Роджерс Д., Вроцос К. (2005). Бизнес в стиле шоу. Маркетинг в культуре впечатлений. Москва: Вильямс, 2005. 400.

## SOURCES OF BASIC TRANSFORMATIONS IN THE FIELDS OF STRATEGIC MANAGEMENT OF ENTREPRENEURIAL ACTION

**Abstract.** The article discusses the provisions of the regulatory process, the foundations of which are based on complex carriers of elements applicable to the development of the social, technological and economic state of the national economy in the environment of unstable economies. Justification of the initial positions of the movement is based on the merger of dynamic forms of regulation of social relations used by the authorities and the factors of equilibrium of polystructural reproductive formations used by a single entrepreneurial action into the resulting goals.

**Keywords:** unstable economy, action, regulation, equilibrium, reproductive formations.

### ДЖЕРЕЛА БАЗИСНИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ В СФЕРАХ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ДІЄЮ

#### Вступ

Пропорційність в середовищі простого відтворення товарів і послуг в державах з неповторними економіками, будь то традиційна, командна, ринкова чи змішана економіка, для приведення яких в дію використовуються ті чи інші засоби співпраці, норми забезпечення і форми відносин руху, забезпечується єдиним способом – *із залученням господарського механізму мобілізації та регуляції ресурсу підприємницької дії*. Такий спосіб оцінюється як невичерпний ресурс регулювання процесів, що узгоджуються з колективним потенціалом підприємства (Папаїка & Пристюк, 2004; Саєнко В. & Панасейко, 2016).

Суспільству, яке в будь-яких своїх варіантах колективної регуляції відносин відповідає споживчим характером суті, до господарського механізму потрібно відбирати не саму дію, вона є вторинною, а її когнітивно-регуляторну функцію розвитку. Ця функція відображає реальність підведення дії до стану корисності, а таке дозволяє впроваджувати підходи до реалізації *співвідносної* діяльності, що визнаються ефективними. Таких підходів нараховується безліч, вони піддаються системності і структуруванню, але з них, все ж таки, потрібно вибирати одну – найбільш ефективну. Такий вибір піддається перевірці і оптимізації, що дозволяє підготувати методичну основу до пошуку і подальшого вибору реальних джерел базисних перетворень в сферах підприємницької дії, що мають історичне походження, підтвердженого матеріалізацією.

Даний процес вибору і виставляється в якості *мети дослідження*, яка зв'язується в єдиний спектр після 1) обґрунтування корисності положень регуляторного процесу та його

---

<sup>1</sup> Volodymyr Saienko – DSc. (in Organization and Management), the Academy of Management and Administration, Opole, Poland.

<sup>2</sup> Grygorii Saienko – DSc. (in Economics), the Academy of Management and Administration, Opole, Poland.

<sup>3</sup> Hanna Tolchieva – PhD. (in Pedagogy), the Academy of Management and Administration, Opole, Poland.

елементів і 2) демонстрації руху досвіду і знань в пошуковій групі суспільних відносин. Такий спектр, що є теж єдиним, володіє власним комплексом методичних передумов.

### **Аналіз останніх досліджень і публікацій**

Дослідженням підтримуються положення регуляторного процесу, які описані в джерелі (Чернов, 2014). Їх склад, що є позначений дослідником, сприймається як комплексний носій елементів, потрібних для розвитку економічного, соціального та технологічного стану господарства. За визначенням автора (Чернов, 2014, 388-389) «Регуляторний процес (Те ж саме – когнітивно-регуляторна функція пізнання реальності – Авт.) відбувається за активної участі провідних когнітивних (сприйняття уявлень, мнемічних процесів мислення та ін.), інтегральних (цілеутворення, антиципація, прийняття рішення, прогнозування, планування, програмування, контроль, самоконтроль) і метакогнітивних процесів (метасприйняття, метапам'ять, метамислення та ін.) з опорою їх на властивості (темперамент, характер та ін.) і метавластивості особистості». За цим визначенням, у даному випадку потрібно підтримувати сублімацію рефлексивних механізмів, які відображаються в наявних формах стратегії, плану, програми або тактики розвитку події, що, в прикінцевому рахунку, «утворюють стійкі функціональні комплекси, що складаються з операціональних засобів, інтенціональних моделей, когнітивних і регулятивних метапроцесів і метавластивостей, становлення яких здійснюється в діапазоні поточного часу».

### **Дані та методологія**

Функціональні комплекси, про яку б їх структуру не велася мова, підпорядковуються органічним можливостям, які зберігаються а) в носіях продуктивної сили території, б) в умовах соціального функціонування суб'єкта, в) в технічній потужності, що відповідає доцільності функціонування об'єкта, і, нарешті, г) в гнучкості підпорядкування робочій силі подій і ситуацій життєдіяльності та життєзабезпечення. Двигуном перебудови таких комплексів, що є визнані як функціональні, виступають «недостатня ефективність» чи «наднормативна збитковість», які, як і всі інші показники, витягнуті з реальності, слід довести до середніх суспільно-значимих величин. Процес уточнення особливостей когнітивно-регуляторної функції пізнання реальності, які переростають в явище, можна пов'язати з висновками, представленими в публікаціях (Саєнко Г., 2013; Саєнко Г., 2013), що сприймаються технічними. Але треба рахуватися не тільки з технічними, але ще й з іншими варіантами, що розповсюджуються у різних сферах діяльності. Так, на думку (Парахина & Перов, 2008), висвітлене тут явище, *явище стратегічного управління підприємницькою дією*, про свою важливість заявляє як на економічному, так і на соціальному рівнях життєдіяльності за єдиним сценарієм налагодження цілісності відносин, а саме: *коли динамічні форми регулювання суспільних зв'язків співвідносяться зі складом рівноважних поліструктурних відтворювальних утворень*. В прикінцевому рахунку, таке дозволяє виробникові, який спрямовується на еластичність феномену попиту і пропозиції, зберігати поперемінно і якість, і кількість споживання. Але треба з чогось розпочинати.

### **Результати та обговорення**

На початковому етапі завжди проводиться вивчення питання, коли все позначене сприймається, поки що, як щось інше, що визначається у якості вступного мотиву. І він, цей мотив, може бути прийнятий якраз у якості ключового положення і в тому випадку, якщо виникає потреба у вирішенні завдання, що встановлюється ззовні штучно перед стратегічним

менеджментом розвитку подій (Бутко, 2019). Тобто, в форматі даного дослідження в цій ситуації очікує уточнення один єдиний момент – *шукане звернення здійснюється не в довільному порядку, а з часом*, коли буде потрібно вибирати координати відліку відправного руху явища. Сказане сприймається за трьома смисловими формами, а саме: 1) коли прогнозований склад економічних характеристик відомий, 2) коли на дію, що підлягає аналізу, відкриється звернення, що є принциповою, і 3) коли виникне потреба зважати на момент істини і рахуватися з ним. Треба тут пам'ятати про те, що такий момент, що визнається як момент істини, включається в роботу не у всіх випадках розвитку дії, а тільки з тієї миті, коли менеджментом логічно вірно буде сприйматися інноваційна функція *цілепокладання*, яка ґрунтується на прагненні всіх структур держави без винятку *поперемінно зберігати якість і нормативні порції споживання*. Але і, знову ж таки, до цього, що визначається, потрібно додати наступне – інноваційна функція цілепокладання проявляє себе у разі дотримання ще однієї умови, а саме: *якщо економічне суспільство слідує за нормою еластичності феномена попиту*. При поєднанні тієї і іншої умови, власне, і буде, як це закладається в методичному підході до дослідження, можливим прояснення позиції по відношенню до вибору загальної платформи цілісності пошукових зв'язків. Такою платформою передбачається співіснування, поки що, двох складових, які об'єднують рух, а саме:

1) сукупності динамічних форм регулювання суспільних відносин. *Це стосується якості влади та цілісності державного регулювання*, які ґрунтуються на організаційних структурах розподілу праці;

2) безлічі структур, що забезпечують своєю трансформацією рівноважність органічних відтворювальних утворень. *Це стосується якості витіснення застарілих відтворювальних структур і підструктур*, що ґрунтуються на загалах передової думки.

Названі складові гармонійно доповнюють одна одну завдяки звернення до відтворення мотиву функціонального співробітництва. При цьому, механічно створюється якість, бо вони в єдності набувають економічний сенс в той саме момент, коли ресструється звернення адепта управлінської культури (Толчева & Саєнко В., 2004) до інструментарію регулювання турбулентних процесів в середовищі виробничої діяльності на положеннях обов'язкового втручання держави в обмінну діяльність і на умовах, що висувуються консолідатором відносин. Всі інші структури позиції, такі, наприклад, якими є *а) антипатійне протистояння в бізнесових структурах, б) когнітивні порушення психіки виконавця, в) деменція консолідатора, зайнятого в органах регулювання відносин, г) корпоративне суспільно-виробниче обмеження поведінки персоналу підприємства в мікроструктурах суперництва, д) «турбулентності» соціально-економічного контексту на перехідних стадіях розвитку відносин*. Окрім того, існують ще й ряди похідних від інших якостей, яких нараховується безліч сполук і що приховуються, найчастіше, за моментами недооцінки 1) ситуації, що склалася, 2) динаміки заміщення законів і форм організації, розподілу і споживання продукту, 3) схеми розвитку відносин і окремих дій в господарському і економічному просторі.

Настає потреба нагадати тут ще й про прояв наступної істини, яка не зникає і нікуди не дівається. Істина полягає в наступному: *об'єднуючись в цілісність, що в постіндустріальному суспільстві частіше досягається на віртуальній і вірогідній основі взаємної дії, народне господарство продовжує частково підтримувати уклад індустріального виробництва, що вимагає технічно зберігати векторний простір з кінцевою розмірністю ручного регулювання процесами*. Цей механізм взаємодії тяжіє *а) до командних*

методів розподілу і привласнення блага і б) до економічного підпорядкування поліструктурності відтворювальних утворень центральної влади. І, навіть, за таким механізмом ручного регулювання теж реєструються збитки, але від його повторення прогресивна думка менеджменту віддаляється по мірі того, що командний метод обирає не найкращу стратегію розвитку виробничих галузей і економічних сфер дії. Тобто, його застосування виснажує економіку через не вивірено вибудовані схеми взаємодії і за відсутністю техніко-економічного обґрунтування. І все ж таки, як би істини, про які йдеться мова, не відрізнялися одна від одної, об'єднуючись, проявляються вони при наявності деякого ряду умов. Ці умови можна назвати, якщо є можливість визначитися зі змістом виробничої діяльності. У дослідженні звертається увага на дві їх позиції, в яких беруть участь динамічні форми – позиція А і позиція Б – форми рівноважності поліструктурних відтворювальних утворень.

*Позиція А – динамічні форми.* Вони активізуються за якостями потенційної корисності, зводячи цю корисність в ранг наріжного каменю існування соціально-економічного укладу, в якому струнко включаються в дію процеси регуляції суспільних відносин. *Грунтуючись на ресурсі реальної матеріалізованої праці, переданої в розпорядження влади попередніми поколіннями,* приводиться в рух структурована думка 1) державних управителів, 2) політичних діячів, 3) вчених і 4) підприємливих накопичувачів багатства в державі, що є активом і надбанням нації.

*Позиція Б – форми рівноважності поліструктурних відтворювальних утворень налагоджується.* Такі форми розглядаються, поки що, як структурні налаштування, в яких втрачає себе, або, навпаки, тільки починає набирати руху ресурс інноваційної якості, а разом з цим, співвідноситься і шуканий рівень потенційної споживчої корисності в просторі утримання ланок досконалого організаційно-технологічного забезпечення виробництва виробів, товарів і послуг. *Грунтуючись на вже існуючій сформованій за провідними ознаками продуктивній силі території, яка підтримується середовищем кваліфікованої живої праці* (Толчева & Саенко В., 2008), приводиться в рух думка, що спонтанно формується 1) творчою інтелігенцією, 2) винахідниками і народними раціоналізаторами, 3) маркетологами, менеджерами і підприємцями об'єднань, організацій і фірм, 4) споживачів промислових виробів, послуг та продуктів.

Коло джерел залучення матеріалізованої, що позначеної, а за цим, і живої праці, об'єднується процесом руху базисних перетворень, що фіксується на макрорівні, але приносить користь на мікрорівні. Шукана користь забезпечується суспільству за сприянням структурного об'єднання сфер людської діяльності (Саенко В., 2016), а попутно і захоплює думку виконавця, вселяючи в неї надію на створення в найближчій перспективі менш трудомісткого, а, нарівні з цим, і більш плідного (ефективного, економного) засобу задоволення потреби людини. В кінцевому рахунку, намір переходу руху суспільства до базисного перетворення оточення є. Для досягнення такої мети залишається втілити те невелике, що криється за терміном «*Базисне перетворення*». Термін «*Базисне перетворення*» означає злиття в єдине сімейство траєкторій реалізації тривіального наміру виконання життєвого задуму, технічної вимоги або обумовленої умови, взятих з минулого як досвіду. Проте, існує і небезпека, яка ґрунтується на тривожності фахівців, які в дії вбачають ризик. Її можна представити в такій формі: *досягнення мети на застарілих, відсталих в часі, думках і технічних рішеннях нівелює успіх, прирікає суспільство на старіння.* До того ж, такому старінню сприяє і «не присутність» рушійної сили, бо продуктивна сила потрібної якості не отримує підживлення адекватних умов для свого відтворення і для заміщення застарілої.

У ринковій економіці підприємницька дія захоплена витяганням доходу і супердоходу (Виноградська, 2005), що у більшості не дозволяє розширювати виробництво. Процеси досягнення доходу, і особливо супердоходу, виникають зазвичай у видимих межах, бо обрії природного ресурсу зазвичай є ретельно розвіданими, що дозволяє не звертати уваги на процеси старіння. Проте, не можна принижувати і цінність ситуації, яка зумовлюється процесами старіння, які повсюдно проявляють себе в середовищі індустріального виробництва, що залишається, як і раніше, трудомістким і зберігає за собою в постіндустріальному (Saienko V., 2020) ще значний ресурс. Якщо не прагнути до досягнення максимальної вигоди від бізнесу, то злиттям форм і структур уречевлення дії можна досить тривалий час забезпечувати задоволенням потреб на загалах збереження рівня нульової прибутковості (Katzenbach & Smith, 1993) чи, навіть, на положеннях ефекту масштабу (McConnell et al., 1969). Для досягнення цього потрібно зберігати деяку відтворювальну рівновагу, в якій в обов'язковому порядку підтримується управлінський механізм господарювання, заснований *а)* на гармонійному використанні факторів виробництва і *б)* на включеннях товару або послуги в виробничо-обмінне середовище держави за задалегідь обумовленою схемою їх розподілу (Папаїка О. О. і др., 2005; Саєнко Г. і др., 2005). При цьому, суспільним відносинам і бізнесу повинна надаватися свобода руху на основі середовища досконалої структурної самоорганізації (Khan, 2021; Saienko V., 2019). Такий симбіоз зв'язків, що є природним для з'єднання форм руху і управління процесами, є цікавим суспільству в тій частині, якщо він володіє способами з'єднання вольового тиску і на споживчі, і на керуючі середовища. У цих середовища, як би дослідникові не хотілося представити шуканий зв'язок, *неминуче поєднується ряд функцій, що пов'язуються як з технологічним забезпеченням потреби промислового виробництва, так і з задоволенням потреби кон'юнктурного попиту масового споживача, і із-за такого зв'язку завжди перебуваючим під пильним контролем регулюючої функції влади і ринкової пропозиції.* Об'єктивне поєднання названих функцій формує матрицю факторів, істинність, достовірність і об'єктивність дії яких затверджується з моменту фіксації координатного відліку (вибору початку) руху, обумовленого дією наступного постулату: *якщо обставини змінюються, то за цією їх зміною неминуче заміщуються і ряди форм і зміст дії.* Розуміння суті обставини, форми і змісту у поєднанні дозволяє активувати історичний досвід, накопичений в галузях управління процесами, які виявляються зовні не такими як це вважається і за структурою і за корисністю.

Щоб оцінити факт настання зв'язку по ключовим ланкам «обставини», «форми» і «змісту» технічно, що завжди перед застосуванням доводиться виконувати, то первинно потрібно зафіксувати зрушення, що відбулися в обставинах після тимчасового лага з моменту останнього звернення до них. Таке можна здійснювати, прослідкувавши за даними про зміни, що складаються в *обстановці, ситуації* або *умовах дії*. Тобто слід попередньо уточнити терміни, причини і характер змін, що трапилися, визначитися з їх актуальністю на перспективний період і з можливостями фіксації в формі *контуру, об'єкту* чи *предмету*. Фіксація повинна підкоритися обраному *алгоритму трактування змісту, яка прагне до сталого балансу розрахунків і структурної фіксації бази відліку, траєкторії розвитку або трансформації процесів звернення ситуації на особисту або суспільну користь.* Поєднання обставини, форми і змісту вимагає від кваліфікованого оточення, яке може мати у своєму розпорядженні досвід, знання і навички в недостатній мірі, вносити в дію корективи, враховуючи інтереси обох мотивів – мотиву *особистої* і мотиву *громадської користі*. При виконанні цієї умови, слід пам'ятати, що яка б кількість корективів не була врахована, в



підприємницькій дії «на яву» проявляє себе виборчий характер руху намірів, і пов'язаний цей рух найчастіше з такими процесами висвітлення матеріалізації думки, які можна тут назвати. Серед них своє місце займає їх наступний ряд.

1. Кумуляція енергії в досконалість людини (Саенко В. & Саенко Г., 2017; Саенко Г. і др., 2014; Шаповалова і др., 2007);

2. Трансплантація домінант в моделі просторового виміру економіки (Saienko G. & Saienko V., 2019);

3. Розширення підприємницької мережі за сприянням сервісного обслуговування (Britchenko, & Saienko V.; Саенко В., 2016; Саенко В. & Саенко Г., 2017);

4. Повсюдний перехід на функції моніторингу на загалах цифровізації відносин (Saienko G. & Saienko V., 2019; Saienko V. & Tolchieva H., 2019; Voronin et al., 2020);

5. Включення в ужиток фрагментарних і нових ідеологічних виховних моментів на комерційних засадах (Saienko V., 2020).

У залежності від потреб функціонального характеру, а в цю ж сукупність можуть бути включені також деякі форми утворювального призначення, які, не звертаючи на те, що вони є носіями приватного значення, вони є важливими ще й з тієї причини, що їх результуюча скерована на нівеляцію мутаційних процесів. Числі цих процесів наповнюються наступними варіантами і формами, а саме:

1) подолання динамічного стереотипу в мисленні, які можуть бути реалізованими в умовах, що склалися (Саенко В., 2018);

2) розвитку схильності суспільства до усвідомлення важливості дотримання властивостей державного поведінки особистості (Саенко В. & Толчева А., 2018);

3) пошуку можливостей відображення в справах критичності і коригування сприйняття реальності, що відбувається в суспільстві (Saienko G., 2019).

Названо групи руху, що відносяться до основних, але представлений перелік можна продовжити. Кожну з виявлених форм руху в перехідних економіках (Толчева & Горягина, 2004) в певній мірі можна віднести до середовища, що має власний вплив на перетворення більшості сфер діяльності. У якості допоміжного інструментарію виступає підстроювання структури базисної основи, взятої з переліку аналогів минулого, використання якої і потрібно активувувати.

Якщо ж держава з якоїсь обставини відмовляється від дотримання умови з'єднання всіх без винятку його функцій або виконати їх неможливо через об'єктивні причини, то вступають в дію інші тези. Наприклад, теза «*Не втручання*» або теза «*Що не заборонено, то дозволено*». В цьому випадку для сфер стратегічного управління підприємницької дії «щось зовнішнє» по відношенню джерел базисних перетворень спочатку виглядає як справа, що є вигідною тільки для держави. Проте, оскільки підприємницька дія – це справа зачинателя бізнес-проекту, то, з часом, вона прирікає себе на спад до неї інтересу державного чиновника, якому призначається статична заробітна плата. В цій ситуації він спочатку приречений на «безхитрісну» бездіяльність, а після деякого часу і після усвідомлення невідповідності бездіяльності, і на розвиток особистісної схильності до вилучення коштів на покриття особистої зацікавленості, що відноситься до сфери вимагання. Наприклад, таке може створюватися за засобом «приховування» грошових надходжень від платника податку або обов'язкових внесків за послугу. Таке в усі часи вводило економіку в «ступор».

Відволікаючись від емоцій і переходячи до того, щоб перевести мову в русло демонстрації істинно значимого прояву регуляторних дій структурного призначення, а це, в кінцевому рахунку, матеріалізується в оплаті послуги або за проданий товар точно також як і

в укрітті обороту від податку або обов'язкових платежів, потрібно визначитися зі структурою джерел дії і регулювання. Такі джерела на макрорівні пов'язуються з фондами минулої праці, які, завдяки збереженню своєї достовірності та науковості, доходять до сучасності. Вони, перевірені часом і структуровані представниками державних управителів, політичних діячів, вчених, підприємливих засновників виробництв і накопичувачів багатства, зберігають властивості корисності, але з іншими початками цінності. Аналіз цих джерел в надії на поповнення ресурсу підприємницької дії цікавий з тієї причини, що вони ґрунтуються на особливостях мислення, які співвідносяться і з формою, і зі змістом формування масового думки. Завершується таке виробленням сучасного управлінського рішення також і подальшим їх сприйняттям оточенням, якщо продукт думки закріплюється в домовленостях на промислове виробництво, в планах постачання населенню продуктів і товарів, в програмах соціально-економічного розвитку території або в указах з регулювання поведінки громади чи окремих відносин. Персоніфікатором таких джерел, що дозволяє формулювати відмінні риси перенесення їх впливу на суспільні процеси сучасності, виступають:

**1. Державні управителі.** Відмінною рисою їх впливу на суспільні процеси є *бездоганний досвід та інтуїція по упорядкуванню дій в державній політиці економічного розвитку і накопичення*. Йдеться тут про такі з них, якими були:

а) Франклін Рузвельт (Dallek R., 2017). Даному політичному діячеві вдалося створити зразкову команду, розробити ідею соціально-економічних перетворень держави і втілити її, щоб подолати наслідки найбільш руйнівної економічної кризи в період «Великої депресії». Процеси реформування всіх без винятку ланок економіки його держави нагадують хід подій, що відбуваються нині в Україні, де занепали практично всі галузі інфраструктури, промисловості та сільського господарства, відсутній належний контроль за обсягом виробництва та іншими показниками;

б) Уїнстон Черчилль (Churchill, 2013). Даному правителю держави довелося долати обмеження, труднощі і позбавлення руху, що є притаманними військовому часу, що він з успіхом і здійснив.

Фундаментальна теза і того, і іншого носіїв креативних ідей, що прийнята була у якості провідної, зводилася до наступного: *«Ефективність роботи уряду безпосередньо впливає на добробут нації та країни»*. Те загальне, що об'єднує їх помисли і цікавило обох впродовж їх життя, це питання збереження стабільності в державі, з якою потрібно включатися активно і негайно в контроль економічної функції. У загальних рисах ця функція відома. Вона зводиться 1) до стимулювання науково-технічного прогресу, 2) до забезпечення зростання споживання продуктів та послуг, 3) до структурних змін за якістю продуктивної сили, 4) до активності демографічного та відтворювального середовища і самої робочої сили, 5) до переорієнтації сфер і галузей виробництва товарів і послуг на більш ефективний продукт. Для цього потрібно мати навчених фахівців, які були б здатними виконувати структурний аналіз і проводити послідовне та своєчасне коректування правових та інституційних положень з метою заохочення у перебудові виробництв і введення технологій, що ґрунтуються на новому рівні використання виробничого потенціалу. В полі їх контролю знаходиться теза: *«Інновації долають депресію і кризи»*.

**2. Політичні мислителі.** Відмінною рисою їх впливу на суспільні процеси є *стабілізація відносин і попередження посилу, що призводить до розвалу держави*. Йдеться тут про характеристичні особистості, такі з них, якими були:

а) мислитель, політичний діяч, історик, військовий теоретик і філософ Нікколо Макіавеллі (Макиавелли, 1910). Він відстоював позицію політичного реалізму і досягнення в ній сильної державної влади. Забезпеченням останньої, власне, і виправдовується рекомендація повсюдного застосування будь-яких засобів, що виправдовуються при досягненні шуканої мети. Даним, як би, забезпечується належне благополуччя народів держави;

б) державний діяч, дипломат і експерт в області міжнародних відносин Генрі Кіссінджер (Киссинджер, 2020). Він відстоював позицію дотримання реальної політики і політики розрядки. Даним теж, як би, забезпечується належне благополуччя народів, що населяють багато держав світу.

Їх фундаментальна теза – *«Розробка стратегічних положень нового світового порядку, розвинення політично стійких супердержав, національних держав і центрів світового панування і могутності»*. Залишається тільки керуватися поняттями духовних, ідеологічних, освітніх, організаційних, виробничих, соціальних, екологічних, управлінських та і будь-яких інших, які є в природі дії, викликів, дій і їх циклів. Тоді створюються умови руху не стільки в галузі технології і економіки, скільки в тих сферах життя суспільства, де своє місце займають мистецтво духовної і культурної взаємодії, наукова і конструкторська діяльність, політичне і соціальне життя, етична і релігійна ідейність тощо. Вважається, що такий сплав у всі часи завершується ідилією і гармонією взаєморозуміння.

**3. Вчені.** Відмінною рисою їх впливу на суспільні процеси є *кон'юнктурне і поглиблене сприйняття розроблених ними фундаментальних положень і теорій, що передаються на осмислення власному, підприємницькому і професійному оточенню*. Тут мова ведеться про їх таких представників, що забезпечують відкриття управлінського чи технічного явища під впливом подальшого руху науки і техніки шляхом відкриття. Завдання єдине – розширення та уточнення як теоретичних, так і прикладних проблем у всіх галузях розвитку людства. З розмаїтті вчених в аналіз включені узагальнення наукових досягнень, що існують щодо досягнень двох дослідників – М.Д. Кондратьєва і Й. Шумпетера. Увагу привернули до себе:

а) наукові змісти М.Д. Кондратьєва як першовідкривача базисних основ теорії інновацій (Бианкина & Лясников, 2018). Цей дослідник, працюючи над проблемою подолання економічної та соціальної турбулентності в неврівноважених суспільствах, отримав докази того, що розвиток економіки є циклічним, а її перехід від фази зростання і стабільності до фази рецесії і спаду є закономірним. Керуючись положеннями загальної теорії циклів і криз, що проявляється як в економічній, так і в техногенній сферах, він виявив і ввів в обіг закономірний зв'язок *«підвищувальних» і «понижувальних» хвиль циклів, що пересікаються і ресструються з хвилями технічних винаходів і їх практичного використання*. Далі, ним пов'язано положення теорії довгохвильових коливань в економіці з радикальними змінами, зареєстрованими в інших сферах суспільного життя, включаючи сюди і саму соціально-політичну сферу, і її механізми взаємодії новацій між різними сферами життєдіяльності. Останнє дозріло, і, власне, набуло якості теорії інновацій.

б) організаційні положення Й. Шумпетера як основоположника теорії інновацій (Naumier, 1913). Цьому теоретику були знайомі ідеї Н.Д. Кондратьєва, і інноваційну діяльність людини ним було показано вже як найважливішу і невід'ємну функцію життєзабезпечення, за допомогою переносу її на бізнес і підприємництво. Ним було введено в обіг класифікаційні властивості *«інновацій-продуктів» і «інновацій-процесів»*, радикальних і поліпшуючих інновацій, а, слідом за цим, визначено і їх місце в циклічній динаміці економіки, де, власне, і реалізується умова неминучого подолання як суспільної інерції, так і

опорів соціального середовища. За в'язкою «економічного зростання» і «економічного розвитку» дослідник вбачає поняття «інновації». Його логічна послідовність зводиться до реалізації наступної двохланкової послідовності: *якщо звичайне зростання економіки є не що інше як проста зміна показників, то її якісний розвиток являє собою зміну траєкторії, по якій здійснювався до цього моменту кругообіг господарства – це перша ланка; і друга – якщо виробництво представляється у формі комбінації наявних речей і сил, то виробництво нового є створенням інших комбінацій з цих же речей і сил.* Тобто, слідом за трьома факторами виробництва, якими є «праця», «знаряддя праці» і «засоби виробництва», підтверджується існування ще одного – «підприємництва». Є й інші його досягнення, що є науковими і вкрай корисними.

Науковий результат вчених зводиться до наступного: 1) вони пройшли науковий шлях від формування фундаментальних основ теорії інновацій та розвитку її базових ідей до затвердження у сучасному, постіндустріальному, суспільстві особливостей менеджменту, підприємництва та технологіко-сервісного укладу відносин, в яких діють нові методи і елементи опису та відображення реальності, 2) ними визначено напрямки руху суспільства.

**4. Підприємливі накопичувачі багатства держави.** Відмінною рисою їх впливу на суспільні процеси є *накопичення капіталу і швидке втілення ідей в практику розширеного відтворення.* Незважаючи на те, що їх нараховується в різних країнах безліч, в даний аналіз включено узагальнене ставлення до думок двох дослідників, які своїми діями поєднали теорію з практикою і створили не тільки свої імперії виробництва і праці, а й свої індустрії обміну діяльністю. Серед них чільне місце займають:

а) досвід підприємця Дж. Рокфеллера (Рокфеллер, 2014). Цей, що є найбагатшим підприємцем в світі, відчув значення логістики в ділових справах одним з перших і, застосовуючи інструментарій демпінгового менеджменту, досяг віртуозних фінансових і колосальних промислових досягнень;

б) наукові міркування менеджера Г. Форда (Ford & Crowther, 1922). Грунтуючись на наукових засадах організації, він створив модель бюджетного, що є розрахованим на масового споживача, і якісного, що спирається на мінімальні витрати і зручність у використанні, поточного виробництва.

Ці підприємці були знайомі з перевагами теорій про хвильовий, коливальний і циклічний розвитку економічних, суспільних і технічних систем, але свої дії підкорили власними схемами менеджменту. Їх цікавила залежність: *«Технологічні нововведення у виробництво мають тісний зв'язок з нововведеннями в інших сферах суспільства».* Тому Джон Рокфеллер йшов по шляху холодного і зваженого розрахунку дії, а Генрі Форд – будував свої відносини на науковій оцінці виробничої ситуації, що складається з багатьох чинників дії. І таке спрацювало.

## **Висновки**

Парадокси та суперечності соціальної дійсності в перехідних економіках гальмують процеси. У таких умовах виробляються прийоми регулювання відносин на досвіді мислителів, їх думок і теорій, підлаштування виробництва і інноваційного руху під новітні технології і нові ідеї. Найбільш ефективним шляхом розвитку виробництва виступає винахід власного шляху організації підприємницької дії і налагодження повноцінних економічних відносин на паритетних умовах з використанням національних традицій життєзабезпечення, укладів взаємодії і духовних цінностей. В цьому відношенні треба зосереджувати особливу

увагу на досвіді, який зберігається саме в ареалах базисних перетворень за сферою підприємницької дії, і впроваджувати засоби подальшого його удосконалення.

## Література

- Britchenko I., Saienko V. (2017). The perception movement economy of Ukraine to business. *Ikonomicheski Izsledvania*, 26 (4), 163-181.
- Churchill W. S. (2013). *Never Give In!: Winston Churchill's Speeches*. A&C Black.
- Dallek, R. (2017). *Franklin D. Roosevelt: A Political Life*. Penguin.
- Ford H., Crowther S. (1922). *My Life and Work*. Garden City, New York.
- Katzenbach J. R., Smith D. K. (1993). *The Wisdom of Teams* Harvard Business School Press. Boston, Mass. © McKinsey & Coy Inc.
- Khan R. U., Saienko V., Tolchieva H. (2021). Dependence of the Company's Reputation and the Quality of Customer Relations. *Ikonomicheski Izsledvania*, 2, 159-176.
- McConnell C. R., Brue S. L., Flynn S. M. (1969). *Economics: Principles, problems. and policies*. Technical report, McGraw-Hill New York.
- Naymier L. B. (1913). J. Schumpeter. *Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung*. *The Economic Journal*, 23(89), 105-106.
- Saienko G. V. (2019). Polylectic reflection of the shadow economy in the midst of social contradictions. *Improving the Life Quality: View of Scientists*. Volume of Scientific Papers. Opole, The Academy of Management and Administration in Opole, 210-224.
- Saienko G. V., Saienko V. G. (2019). Technological imperatives of spatial economics: positions for recognition and control. *Modern Technologies in Economy and Management*, Collective Scientific Monograph. Opole, The Academy of Management and Administration in Opole, T. 1, 375-387.
- Saienko V. (2019). *Relationship processes in business*. Monograph. Opole, Publishing house of the Academy of management and administration in Opole, 160.
- Saienko V. (2020). *Managing change in a post-industrial production and exchange environment*. Organizational problems of life quality management in the conditions of globalization, Monograph. Opole, The Academy of Management and Administration in Opole, 368-384.
- Saienko V. (2020). *Motives of economic quality management: psychological and organizational moments*. Socio-economic development of the regions in conditions of transformation. Opole, The Academy of Management and Administration in Opole, 306-315.
- Saienko V. G., Tolchieva H. V. (2019). *Monitoring of the methodological provisions of management of the latest technologies of education*. *Modern Technologies in Education: Collective Scientific Monograph*. Opole, The Academy of Management and Administration in Opole, T. 2, 420-433.
- Voronin D. M., Saienko V. G., Tolchieva H. V. (2020). *Digital Transformation of Pedagogical Education at the University*. Proceedings of the International Scientific Conference "Digitalization of Education: History, Trends and Prospects" (DETP 2020), 760-766.
- Бианкина А. О., Лясников Н. В. (2018). *Научное наследие Н. Кондратьева как основа прогнозирования постиндустриальной экономической динамики*. Государственное управление. Электронный вестник, (67).
- Бутко М. П. (2019). *Стратегічний менеджмент*. Київ, ЦУЛ, 376.
- Виноградська А. М. (2005). *Основи підприємництва*. Київ, Кондор, 544.
- Киссинджер Г. (2020). *Дипломатия*. Litres.
- Макиавелли Н. (1910). *Государь*. Рипол Классик.

- Папаїка О. О., Саєнко Г. В., Толчева Г. В. (2005). На шляху до стійкого розвитку економіки: господарський механізм взаємодії. Донецьк, ДонДУЕТ, 928.
- Папаїка О. О., Пристюк В. М. (2004). Розвиток середовища підприємства: господарський механізм стабілізації. Луганськ, Альма-матер, 247.
- Парахина В. Н., Перов В. И. (2008). Принципы симбиоза – новые современные принципы развития социально-экономических систем. Вестник СГСЭУ, 3(22), 18-20.
- Рокфеллер Дж. (2014). Как я нажил 5000000000. Мемуары миллиардера. Москва, АСТ, 288.
- Саєнко В. Г. (2016). Услуга по развитию физической способности человека в среде спортивного бизнеса. Эффективна економіка, 7. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5079>.
- Саєнко В. Г. (2016). Эвристический механизм вхождения сервисного бизнеса в рынок Украины. Трансформація національної моделі фінансово-кредитних відносин: виклики глобалізації та регіональні аспекти : зб. матер. Всеукраїн. наук.-практ. конф. Ужгород, Вид-во УжНУ «Говерла», 224-227.
- Саєнко В. Г. (2018). Проблемы органической перестройки мышления в области оценочной деятельности. Трансформація національної моделі фінансово-кредитних відносин: виклики глобалізації та регіональні аспекти: Зб. матер. III Всеукр. наук.-практ. конф. Ужгород, Вид-во УжНУ «Говерла», 411-415.
- Саєнко В. Г., Панасейко С. И. (2016). Кадровая политика на предприятии и значение кадров. Економіка та держава, 7, 47-51.
- Саєнко В. Г., Толчева А. В. (2018). Объективность обращения к инструментарию клептократии в экономиках с тотальным безденежьем. Contemporary Problems of Improve Living Standards in a Globalized World: International Scientific and Practical Conference, Opole, WSZiA, 296-306.
- Саєнко В., Саєнко Г. (2017). Переориентация расчетов финансирования среды сервисной деятельности на синтетические характеристики. Трансформація національної моделі фінансово-кредитних відносин: виклики глобалізації та регіональні аспекти : Зб. матер. II Всеукраїн. наук.-практ. конф. Ужгород, Вид-во УжНУ «Говерла», 249-252.
- Саєнко Г. В. (2013). Метафізика пізнання: феноменальна реальність. Економічний універсум: метафізика пізнання. Ч. 2. рег. наук.-практ. конф. Бердянськ, БДПУ, 8-13.
- Саєнко Г. В. (2013). Обрисы позиции модуля щодо вивчення змісту економіки підприємства за її складовими і елементами менеджменту, маркетингу та підприємництва. Економічний універсум: метафізика пізнання. Ч. 2. Мат-ли рег. наук.-практ. конф. Бердянськ, БДПУ, 387-391.
- Саєнко Г. В., Папаїка О. О., Дмитрієвська І. М. та ін. (2005). Формування і розвиток розподільчої економічної системи держави у перехідний період: методичні підходи. Донецьк, ДонДУЕТ, 496.
- Саєнко Г. В., Саєнко В. Г., Саєнко В. Г. (2014). Формування мислення і розвинення енергії викладача з економіки: поглиблення накопичення, монографія. Бердянськ-Луганськ, БДПУ, СПД Резніков В. С., 543.
- Толчева А. В., Горягина Т. А. (2004). Переходной экономикой формируется новый тип экономического мышления. Соц.-эконом. проблемы перетворення громадянського суспільства: сучасне і майбутнє. Луганськ, Вид. ЛНДІ соціально-трудова відносин, 82-86.

- Толчева А. В., Саенко В. Г. (2004). Стили управления и демократизация в процессе управления. Вища освіта та економічні науки. Луганськ, Вид-во Регіонального інституту менеджменту, 37-39.
- Толчева А. В., Саенко В. Г. (2008). Профессиональная адаптация субъекта труда. Соціум і особистість: Матер. V Міжнар. наук.-практ. конф. Луганськ, Знання, 97-103.
- Чернов А. В. (2014). Роль когнитивных процессов в рефлексивной регуляции психических состояний. Психология психических состояний: сб. статей, Казань, Отечество, 9, 388-404.
- Шаповалова Т. В., Саенко В. Г., Толчева Г. В. (2007). Людина як суб'єкт соціального розвитку і головний чинник моделі самоздатності. Організація самоздатності промислового регіону: проблеми ринку, економіки і бізнесу: Зб. наук. праць Міжрегіон. наук.-практ. конф. Луганськ, ЛПІСТ, 211-214.

## PROSPECTS AND OPPORTUNITIES FOR PERFORMANCE CONTRACTING IN UKRAINE

**Abstract.** The article is devoted to the problem of using performance contracting in the Ukrainian economy. The aim of the research is to substantiate the methods and tools of motivation for the implementation of energy saving measures at industrial enterprises. The procedure for the implementation of the performance contracting, as an effective component for encouraging the implementation of energy-saving technologies is detailed. The choice of the form of cooperation with the energy service company is described and the proposals for accumulation of funds received as a result of savings from the implemented measures are given. An improved system of stimulating the introduction of energy-saving technologies at industrial enterprises is proposed. Attracting funds through performance-contracting provides an opportunity significantly improve the state of implementation of energy saving technologies, but provided that existing barriers are overcome, such as mistrust of energy service companies by owners and managers of industrial enterprises, lack of clarification of its implementation mechanisms and information support. Using of these instruments is relevant in the Ukrainian economy.

**Keywords:** performance contracting, energy-saving measures, industrial enterprises, system of stimulating, implementation energy-saving technologies.

## ПЕРСПЕКТИВИ ТА МОЖЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРФОМАНС-КОНТРАКТИНГУ В УКРАЇНІ

### Вступ та постановка проблеми

Виклики сьогодення вимагають від керівників держав, підприємств та організацій застосовувати нові рушійні важелі управління економічною діяльністю, соціальною сферою. Ефективний напрям розвитку це впровадження інноваційних видів бізнесу, взаємопов'язаної та злагодженої роботи держави, підприємців. Для української економіки актуальним є використання досвіду зарубіжних розвинутих країн та вдосконалення існуючих підходів до управління енергетикою, транспортною галуззю та житлово-комунальним господарством. Необхідність реалізації пріоритетів Угоди про асоціацію України та ЄС та активізація експортної діяльності вітчизняних промислових підприємства у будь-якому випадку має враховувати підвищення рівня узгодженості елементів товарної політики. Це, в свою чергу, означає, що успіх досягнення пріоритетів істотним чином залежить від підвищення енергоефективності товарної промислової продукції, передусім, за рахунок уніфікації технічних вимог та політики, яка здійснюється основними торговельними партнерами. Проблема енергоефективності при цьому є значною, адже спостерігається постійне підвищення цін на паливно-енергетичні ресурси, що викликає як підвищення собівартості промислової продукції так і підвищення тарифів на комунальні послуги. З цього приводу актуальним є використання

---

<sup>1</sup> Yaroslav Krutogorskiy – PhD in Economics, SHEI «Donbas State Pedagogical University», Sloviansk, Ukraine.



перфоманс-контрактинг як інструменту модернізації технічної та енергетичної складової підприємств промисловості та житлово-комунального господарства.

### **Аналіз останніх досліджень і публікацій**

Питанням енергоефективності та енергозбереження, зниження залежності від паливно-енергетичних ресурсів, енергетичної модернізації виробництва, впровадження альтернативних джерел енергії серед вітчизняних та закордонних вчених присвячено багато наукових праць, серед яких необхідно виділити роботи В. Горбик, М. Грінстоуна, С. Звіржевського, О. Квілінського, Н. Кондратенко, Г. Олкота, К. Паяка, Л. Рибалко, [1–6]. Проте, існуючі наукові результати щодо сфери енергозбереження та енергоефективності залишають невирішеними питання обґрунтування теоретичних і методичних основ, концептуальних підходів та розробки практичних рекомендацій щодо реалізації інструментів перфоманс-контрактинг в Україні.

### **Мета роботи**

Метою статті є розкрити поняття перфоманс-контрактинг в українських реаліях, виявленні перспектив та можливостей його застосування у промисловості.

### **Виклад основного матеріалу**

Сутність перфоманс-контрактинг полягає в утворенні механізму інвестування коштів у сферу енергоощадливості через енергосервісні компанії, спеціально створенні фонди чи інших фінансових посередників з поверненням коштів повністю чи частково за рахунок отриманої економії енергетичних ресурсів. Energy Performance Contracting або перфоманс-контракт (від англ. Performance – виконання) – договір на впровадження енергозберігаючих технологій. Перфоманс-контракти почали використовувати в США в кінці ХХ ст. Даний договір передбачає виконання спеціалізованої енергосервісної компанією повного комплексу робіт по впровадженню енергозберігаючих технологій на підприємстві замовника за рахунок залучених енергосервісною компанією кредитних коштів. Оплата за залучені фінансові ресурси і виконані роботи проводиться замовником після впровадження проекту за рахунок коштів, що складають економічний ефект від впровадження енергозберігаючих технологій.

Привабливість перфоманс-контракту для замовника очевидна: немає економічного ефекту - немає оплати за послуги. Замовник розраховується тільки за рахунок коштів, зекономлених в результаті впровадження енергозберігаючих технологій. Наприклад, якщо в результаті встановлення нового обладнання, модернізації систем та інших робіт замовник не знижує обсяг споживання енергоресурсів, як це передбачалося перфоманс-контрактом, енергосервісна компанія не має права претендувати на оплату робіт. Крім того, замовник не вкладає власні кошти на реалізацію проекту. Залучені гроші теж мають свою вартість, і замовник в кінцевому підсумку оплачує всі відсотки, але, з огляду на те, що оплата проводиться за рахунок економії, умови кредитування себе виправдовують (Marchenko & Rizkova, 2009).

Під економічним ефектом по кожному конкретному проекту в перфоманс-контракті можуть розумітися різні показники: зниження споживання енергоресурсів на виробництво 1 одиниці продукції; зниження собівартості вироблення 1 Гкал тепла; зниження шкідливих викидів; зниження втрат.

У ході впровадження технологій енергозбереження на основі перформанс-контрактингу економічний суб'єкт – промислове підприємство укладає контракт з енергосервісною компанією на проведення енергетичного обстеження і впровадження на його основі технологій енергозбереження. Згідно з контрактом, енергосервісна компанія гарантує замовнику обіцяний рівень економії коштів, яка досягається внаслідок впровадження технологій енергозбереження (рис. 1).



**Рисунок 1:** Процедура реалізації перформанс-контракту

Джерело: розроблено автором

У випадку реалізації проекту буде відбуватись зменшення споживання енергоресурсів, що відобразиться у зменшенні видатків. Отримана економія у разі створення відповідного порядку могла б акумулюватись на окремому рахунку і потім спрямовуватись на повернення інвестованих у проект коштів.

Важливим при цьому є вибір форми співробітництва. Можливі два варіанти: лінійна, кільцева. Лінійна більш підходить для тих промислових підприємств які вже мали позитивний

досвід впровадження технологій енергозбереження, бо у разі вибору кільцевої форми енергосервісна компанія має певні ризики стосовно впровадження і фінансування проекту: отримані кошти переводять на рахунок замовника й використовують на реалізацію проекту, який розробила енергосервісна компанія та яка гарантує, згідно договору, замовнику, що отриманих коштів в разі економії за рахунок впровадження технологій енергозбереження буде достатньо для розрахунків з банком; у протилежному випадку виконавець сплачує різницю.

Практика впровадження даного інструменту в Україні не поширена і має певні ризики: недовіра до перфоманс-контрактинг з боку власників та керівників промислових підприємств за умов відсутності роз'яснень щодо механізмів його реалізації, дуже великі ризики відбору енергосервісної компанії з позиції оцінки рівня її компетентності – такі структури повинні бути державними і державні гарантії могли б спонукати підприємців до співпраці з ними; відсутність фінансових та страхових продуктів, відсутність державного регулювання та контролю виконання діючого законодавства в сфері реалізації програм підвищення енергоефективності. Також слід зазначити, що при впровадженні технологій енергозбереження треба звертати увагу не лише на енергетичну ефективність, а й екологічну. Розробка законодавчих та регуляторних актів стосовно впровадження цього інструментарію була б дуже корисною в Україні.

З метою узагальнення розглянутих стратегічних орієнтирів стимулювання промислових підприємств для впровадження технологій енергозбереження та формування механізму стимулювання впровадження технологій енергозбереження на вітчизняних промислових підприємствах України згрупуємо означені напрями за методами стимулювання.

Згідно із класифікацією Д. Ямпольської (Yampolska & Zoni, 2003), на промислових підприємствах можна виокремити п'ять основних груп системи стимулювання: матеріальні, соціально-психологічні та творчі стимули, методи примусу, солідарність як метод мотивації.

Взагалі систему стимулювання до впровадження технологій енергозбереження варто розглядати з двох позицій: державне стимулювання та внутрішнє корпоративне стимулювання. Система стимулювання являє собою сукупність взаємопов'язаних та взаємодоповнюючих стимулів державного регулювання процесів енергозбереження та корпоративного стимулювання, вплив яких дозволить підприємству активізувати та мобілізувати всі ресурси підприємства для забезпечення раціонального використання та економічного витрачання паливно-енергетичних ресурсів (рис. 2).

Використання матеріальних стимулів на промисловому підприємстві є дієвим інструментом стимулювання співробітників до енергоощадної поведінки. І, навіть, невелике преміювання групи співробітників буде гарним стимулом для формування енергоощадної поведінки як елемента корпоративної культури промислового підприємства. Однак, для досягнення результату на підприємстві повинні бути створені системи технічного контролю та обліку за допомогою яких можна буде визначати рівень втрат або в цеху, або на певному секторі, або на обладнанні; системи нормування та планування потреб енергоносіїв кожним підрозділом підприємства. Також для формування енергоощадної поведінки співробітників варто до кожного донести критерії за якими буде здійснюватися визначення рівня енергозбереження у певному періоді і розміри матеріального заохочення, які повинні бути економічно та психологічно обґрунтованими для формування у співробітників відчуття справедливості матеріального заохочення та сприяти зацікавленості у подальшому змінювати

свої звички. Також важливим критерієм в цьому випадку є наявність взаємозв'язку між результатами власних досягнень кожного співробітника щодо формування енергоощадної поведінки і загальними результатами кожного підрозділу підприємства.



**Рисунок 2:** Система стимулювання впровадження технологій енергозбереження на промислових підприємствах

Джерело: розроблено автором

Соціально-психологічні стимули відносяться до тих інструментів, які впливають на соціальні потреби людини, потреби в формуванні її як особистості в суспільстві. Саме тому заохочення працівників, які формують свою енергоощадну поведінку, в якості прикладу для інших, в якості надання певних суспільних благ буде мотивувати і інших. Поряд з цими стимулами треба переглянути і творчі здібності співробітників, бо вони сприяють не лише активному використанню власного потенціалу, задоволенню потреб в самореалізації, але й позитивно впливають на корпоративну культуру підрозділу, в якому згідно сучасних вимог енергоощадна поведінка повинна стати взірцем ефективною та успішною роботи.

## Висновки

Таким чином, саме синтез методів стимулювання підприємств до впровадження технологій енергозбереження як з боку держави, так і з боку керівництва підприємства дозволить досягти найкращих результатів у стратегічному розвитку енергозбереження підприємства та країни в цілому. Найбільші втрати енергоресурсів сьогодні концентруються саме у цехах, службах, виробничих підрозділах, тому найбільший потенціал енергозбереження

сьогодні сконцентрований в руках управлінців середньої ланки промислових підприємств. Це обумовлює доцільність при розрахунках потреби підприємства в паливно-енергетичних ресурсах враховувати можливий рівень зниження невиробничих витрат. Проте брак коштів на впровадження значного обсягу технологічних та технічних нововведень значно гальмує процес енергомодернізації, що відкриває потенціал до використання перформанс-контрактингу як ефективного інструменту реалізації комплексу енергозберігаючих заходів.

## Література

- Allcott H., Greenstone M. (2012). Is There an Energy Efficiency Gap? *Journal of Economic Perspectives*. 26(1), 3–28. (in English)
- Horbyk V.M. (2018). Resursozberezhennia v mekhanizmi derzhavnogo upravlinnia pryrodno-ekonomichnym potentsialom rehioniv [Resource conservation in the mechanism of state management of natural and economic potential of regions] URL: [http://www.pubadm.vernadskeyournals.in.ua/journals/2018/5\\_2018/16.pdf](http://www.pubadm.vernadskeyournals.in.ua/journals/2018/5_2018/16.pdf). (in Ukrainian)
- Kondratenko N.O. (2010). Kryterii otsinky efektyvnosti resursozberezhennia [Criteria for assessing the effectiveness of resource conservation] *Nauka y ekonomika*. № 4(20). URL: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/nie/2010\\_4/174-180.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/nie/2010_4/174-180.pdf). (in Ukrainian)
- Marchenko G., Rizkova L. (2009). Performance contracting as a tool to reduce the costs of industrial enterprises. *KGEU*, 34-39.
- Pająk K., Zwierzchlewski S., Kvilinskyi O. (2016) Franchising transfer of renewable energy technologies in the context of sustainable development of regions. *International Scientific Practical Conference Modern Transformation of Economics and Management in the Era of Globalization: Conference Proceedings*, Klaipeda: Baltia Publishing, 27-30.
- Pivnyak H. (2013). Al'ternatyvna enerhetyka v Ukrayini: monohrafiya. Nats. hirn.un-t. D.: NHU, 56-57.
- Rybalko L.P. (2012). Suchasni pidkhody do traktuvannia sutnosti poniattia resursozberezhennia [Modern approaches to the interpretation of the essence of the concept of resource conservation] *BIZNES-INFORM*. № 3. URL: <http://ekhneu.org.ua/content/suchani-pidhodi-do-traktuvannya-sutnosti-ponyattya-resursozberezhennya>. (in Ukrainian)
- Yampolska D. Zoni M. (2003). *Management*. Olma-Press. 662 p.

## MANAGEMENT OF ECONOMIC POTENTIAL OF AGRIBUSINESS ENTITIES

**Abstract.** The author systematizes the components that form a comprehensive approach to understanding economic potential, developed organizational and methodological support of economic potential of management system, studied the features of agribusiness, which have an impact on the formation of economic potential and its management. The purpose of the study is to streamline the theoretical and methodological approaches in managing the economic potential of agribusiness, taking into account the practical aspects of business entities. The streamlining of theoretical and methodological approaches made it possible to draw a conclusion about the close relationship between subject and object of the management system of economic potential in view of the goal, list of tasks, effectiveness and taking into account the combined of internals and externals of factors within of the system of general laws, principles, functions, methods of management. According to the author, a comprehensive approach to understanding the economic potential is provided by a combination of resource-production, marketing approach and development strategy. It is established that in the field of agribusiness economic potential is formed by the resources and opportunities available to producers of agricultural products, products of its industrial processing, as well as means and objects of labor for agribusiness, the accompanying scientific institutions, the use of which is aimed at maximizing production efficiency and maximum supply of consumer demand for food products. With this in mind, the basic approaches in management aimed at ensuring effective decision-making on the use of labor resources, tools and objects of labor, allowed to develop a model for managing the economic potential of agribusiness in conditions of limited of resources.

**Keywords:** economic potential, management, business entity, agribusiness.

## УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ СФЕРИ АГРОБІЗНЕСУ

### Вступ

В умовах активізації інтеграційних процесів в економіці виникає необхідність у посиленні позицій стратегічних сфер діяльності на внутрішньому та зовнішньому ринках. Для України однією з таких сфер є агробізнес, адже родючі ґрунти, сприятливі природно-кліматичні умови, розміщення країни в центральній частині Східної Європи, на перетині транспортних шляхів з Європи в Азію та зі скандинавських країн у країни Середземномор'я забезпечують можливості для раціонального використання економічного потенціалу аграрної сфери.

Формування та використання економічного потенціалу суб'єктів господарювання, зокрема й у сфері агробізнесу, має ґрунтуватися на раціоналізації підходів щодо визначення потреби у ресурсах, запровадженні дієвих механізмів стимулювання їх відтворення та ефективного використання. Обмеженість наявних ресурсів здійснює значний вплив на розвиток парадигми ефективного господарювання, актуалізуючи необхідність удосконалення

---

<sup>1</sup> Alla Lysenko – PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Audit, Accounting and Taxation, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine.

організаційно-методологічного забезпечення системи управління економічним потенціалом з урахуванням галузевих особливостей.

Метою дослідження є упорядкування теоретико-методологічних підходів в управлінні економічним потенціалом сфери агробізнесу з урахуванням практичних аспектів діяльності суб'єктів господарювання. Основними завданнями, спрямованими на досягнення поставленої мети, є: систематизація складових, які формують комплексний підхід у розумінні економічного потенціалу; розробка організаційно-методологічного забезпечення системи управління економічним потенціалом; дослідження особливостей сфери агробізнесу, які здійснюють вплив на формування економічного потенціалу та управління ним.

### **Огляд супутньої літератури та гіпотези**

Загальні теоретичні, методологічні та прикладні аспекти управління формуванням та використанням економічного потенціалу різнопланово опрацьовуються науковцями. Так, основи управління формуванням та розвитком потенціалу суб'єктів господарювання, механізми та інструменти протидії кризовим процесам в управлінні результативністю його використання систематизували у навчальному посібнику «Управління потенціалом підприємства» Кузнєцова Т.В., Красовська Ю.В., Подлевська О.М. (Кузнєцова, Красовська, & Подлевська [Kuzneczova, Krasovs`ka, & Podlevs`ka], 2017).

На необхідності забезпечення стратегічного підходу в управлінні потенціалом підприємства та його елементами наголошують Гончар О.І., Мельничук К.Я., Гончар М.В. (Гончар, Мельничук, & Гончар [Gonchar, Mel`ny`chuk, & Gonchar], 2018). Красноручський О.О. та Руденко С.В. (Красноручський, Руденко [Krasnorucz`ky`j, Rudenko], 2016) вважають пріоритетною синтетичну концепцію формування та мобілізації економічного потенціалу у поєднанні з інструментальною концепцією побудови та функціонування механізмів управління потенціалом. Досліджуючи економічний потенціал в контексті взаємодії функцій управління підприємством, Отенко І.П. (Отенко [Otenko], 2015) робить висновок, що функціональний підхід орієнтує виробничу систему на інноваційний тип розвитку.

Значна увага з боку наукової спільноти приділяється розробці концептуальних підходів в управлінні економічним потенціалом суб'єктів господарювання стратегічних галузей національної економіки, важливою серед яких є сільське господарство. Зокрема, особливості управління аграрною сферою в сучасних умовах господарювання досліджували Саблук П.Т. (Саблук [Sabluk], 2017; Саблук, Кропивко, Булавка... [Sabluk, Kropy`vko, Bulavka...], 2011), Кропивко М.Ф. (Саблук, Кропивко, Булавка... [Sabluk, Kropy`vko, Bulavka...], 2011), Малік М.Й., Мамчур В.А., Шпикуляк О.Г. (Малік, Шпикуляк, Мамчур... [Malik, Shpy`kulyak, Mamchur...], 2019), Лупенко Ю.Ю., Скидан О.В., Вітвіцький В.В. (Лупенко, Скидан, & Вітвіцький [Lupenko, Sky`dan, & Vitvicz`ky`j], 2019) та інші науковці.

Проблеми теорії і практики стратегічного управління економічним потенціалом підприємств галузі свинарства узагальнив у монографічному виданні Орел В.М. (Орел [Orel], 2014). Сахацький М.П., Запша Г.М., Сахацький М.М. (Сахацький, Запша, & Сахацький [Saxacz`ky`j, Zapsha, & Saxacz`ky`j], 2019) систематизували фактори, які аргументують потребу удосконалення управління розвитком економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств, запропонували раціоналізувати організаційну структуру управління шляхом створення маркетингової ланки із закріпленням за нею адаптивної

функції приведення виробничої та ринкової діяльності у відповідність динамічним змінам середовища.

Комплексний підхід до формування та забезпечення результативності системи управління економічним потенціалом підприємств галузі свинарства висвітлено Луговою О.І. (Лугова [Lugova], 2014).

Однак, незважаючи на значну кількість наукових публікацій, особливості управління економічним потенціалом суб'єктів господарювання сфери агробізнесу, враховуючи специфіку функціонування взаємопов'язаних ланок та характер прояву інтеграційних процесів, залишаються недостатньо розробленими.

У зв'язку з цим виникла необхідність в упорядкуванні теоретико-методологічних підходів в управлінні економічним потенціалом сфери агробізнесу з урахуванням взаємозв'язку між суб'єктом та об'єктом в системі управління з огляду на поставлену мету, перелік завдань, результативність та з урахуванням сукупного впливу чинників внутрішнього й зовнішнього середовища, а також практичних аспектів діяльності суб'єктів господарювання.

### **Вихідні дані та методологія**

Теоретико-методологічною та інформаційною основою для підготовки даної наукової праці стали сучасні теорії та концепції управління, результати вітчизняних та закордонних досліджень з теоретичних та прикладних проблем управління економічним потенціалом, офіційна інформація Державної служби статистики України про суб'єктний склад та результати господарювання у сфері агробізнесу за 2015-2019 рр.

У процесі дослідження використано загальнонаукові та емпіричні методи: синтез, системний та економіко-статистичний аналіз (при опрацюванні теоретико-методологічних аспектів формування та функціонування механізмів управління економічним потенціалом, розгляді процесів та явищ у взаємозв'язку та розвитку, дослідженні динаміки економічних показників); графічний спосіб й табличне відображення (для інтерпретації результатів дослідження); аналогії та моделювання (при розробці моделі управління економічним потенціалом суб'єктів господарювання сфери агробізнесу в умовах обмеженості ресурсів).

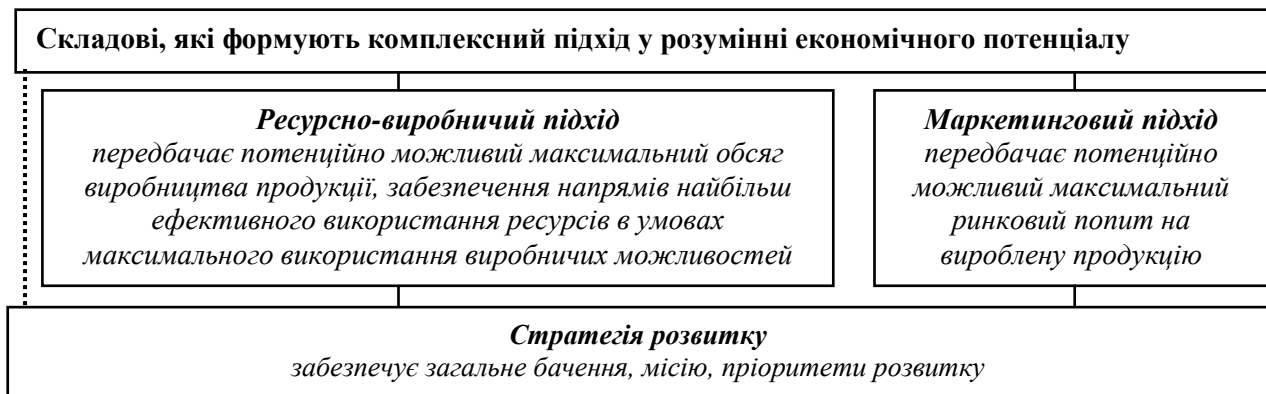
### **Результати досліджень**

В ринкових умовах управління економічними процесами повинне забезпечувати раціональне споживання ресурсів та ефективне функціонування виробничо-збутових систем суб'єктів господарювання. Величина отриманого результату значною мірою залежить від того, наскільки розробленою та вдалою є система управління економічним потенціалом.

Ефективне управління економічним потенціалом суб'єктів господарювання, у тому числі й у сфері агробізнесу, не можливе без розуміння сутності економічного потенціалу та його компонентного наповнення.

Слід зазначити, що економічний потенціал трактується науковцями доволі різнобічно, проте комплексний підхід у розумінні цієї економічної категорії забезпечується поєднанням ресурсно-виробничого (Войнаренко, Осауленко, Скоробагата ... [Vojnarenko, Osaulenko, Skorobagata ...], 2010; Друкер, Мак'ярелло [Druker, Mak'yarello], 2010; Крихівська [Kry`xivs`ka], 2013; Мескон, Альберт, & Хедоурі [Meskon, Al'bert, & Hedouri], 2019; Томпсон, Стрікленд [Tompson, Striklend], 2006) та маркетингового (Котлер [Kotler], 2007) підходів, а також стратегії розвитку (рис. 1).





**Рисунок 1:** Основи формування комплексного підходу у розумінні економічного потенціалу  
Джерело: розробка автора

Методологічною основою управління економічним потенціалом є сукупність законів, методів, функцій, принципів, поєднання яких забезпечує вирішення поставленої мети та завдань, підвищення ефективності використання наявних ресурсів з урахуванням впливу сукупності факторів внутрішнього та зовнішнього середовища (рис. 2).

Управління процесом формування економічного потенціалу передбачає аналітичну оцінку поточного стану та результативності діяльності окремих суб'єктів господарювання, інтегрованих структур, галузей національної економіки, моделювання їх розвитку, визначення найбільш раціональних способів використання ресурсів з урахуванням їх обмеженості в обсязі, часі та просторі.

Системі управління економічним потенціалом властиві наступні ознаки:

- ✓ наявність керуючої та керованої підсистем;
- ✓ динамічність, інтенсивність взаємного обміну ресурсами із зовнішнім середовищем;
- ✓ причинно-наслідкові взаємозв'язки між результатами господарювання та використанням складових економічного потенціалу;
- ✓ поетапна акумуляція, перетворення та передача інформації у межах керуючої та керованої підсистем.

В системі управління економічним потенціалом доцільно виокремлювати властивості, які характеризують методологічні аспекти формування та розвитку економічного потенціалу та властивості, які характеризують внутрішні особливості та взаємозв'язок економічного потенціалу із зовнішнім середовищем. Виходячи з цього, систему управління економічним потенціалом доцільно розуміти як сукупність засобів та методів спрямованого впливу на його складові з метою забезпечення пропорційного розвитку та досягнення поставлених цілей. Збереженість цієї системи забезпечує поєднання її внутрішніх особливостей та можливостей зовнішнього середовища.

У процесі управління економічним потенціалом необхідно враховувати особливості його формування та використання суб'єктами господарювання різних галузей та видів економічної діяльності.

Так, на особливості формування економічного потенціалу сфери агробізнесу та управління ним здійснює вплив специфіка функціонування сукупності взаємопов'язаних ланок (рис. 3).



**Рисунок 2:** Організаційно-методологічне забезпечення системи управління економічним потенціалом

Джерело: розробка автора.

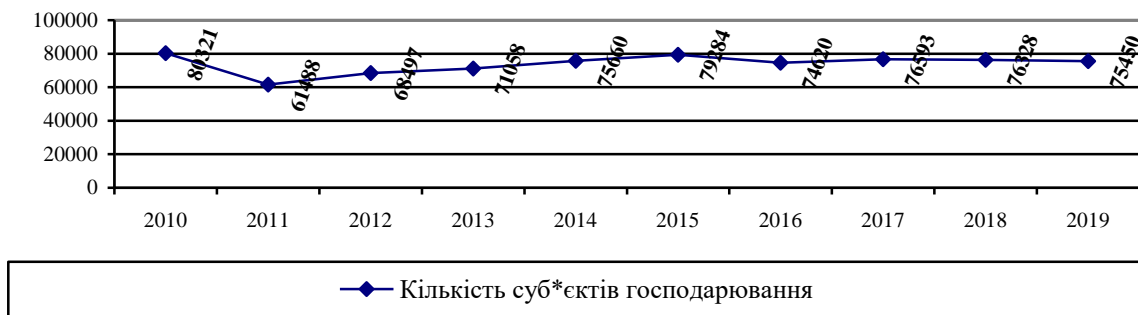


**Рисунок 3:** Взаємопов'язані складові системи агробізнесу

Джерело: розробка автора.

Таким чином, агробізнес є системою економічних відносин між суб'єктами господарської діяльності, які виробляють та реалізують сільськогосподарську продукцію, здійснюють її переробку, постачають засоби виробництва (пальне, добрива, насіння, корми, засоби захисту рослин і тварин тощо), надають послуги щодо обслуговування аграрного виробництва (Абрамович [Abramovych], 2011; Райтер [Rajter], 2019, с. 104).

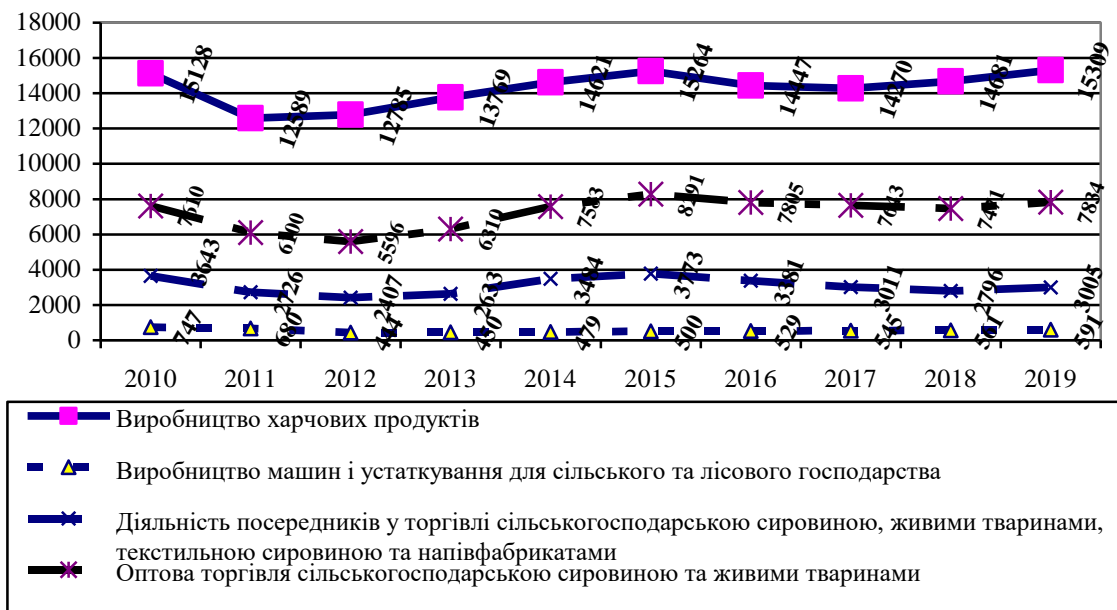
У 2019 р. питома вага кількості суб'єктів господарювання, задіяних у сфері сільського, лісового та рибного господарства у загальній кількості суб'єктів господарювання України становила 3,9 %. Ними було вироблено 9,1 % продукції (товарів, послуг) та створено 7,1 % доданої вартості (Офіційний сайт Державної служби статистики України [Oficijnyj sajт Derzhavnoyi sluzhby`staty`sty`ky` Ukrayiny`], 2021). Динаміку змін кількості суб'єктів господарювання, задіяних у сфері сільського, лісового та рибного господарства України відображено на рис. 4.



**Рисунок 4:** Кількість суб'єктів господарювання, задіяних у сфері сільського, лісового та рибного господарства України, 2010-2019 рр., од.

Джерело: Офіційний сайт Державної служби статистики України [Oficijnyj sajт Derzhavnoyi sluzhby`staty`sty`ky` Ukrayiny`] (2021).

Інформацію про кількість суб'єктів господарювання за окремими взаємопов'язаними з сільським господарством видами економічної діяльності узагальнено на рис. 5.



**Рисунок 5:** Кількість суб'єктів господарювання за взаємопов'язаними видами економічної діяльності сфери агробізнесу в Україні, 2010-2019 рр., од.

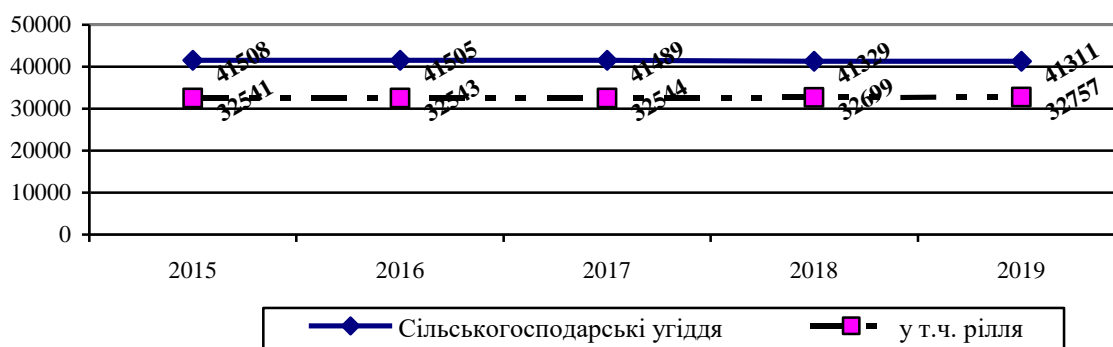
Джерело: Офіційний сайт Державної служби статистики України [Oficijny`j sajт Derzhavnoyi sluzhby` staty`sty`ky` Ukrayiny`] (2021).

Результативність агробізнесу значною мірою забезпечують тісні інтеграційні взаємозв'язки не лише між сільськогосподарськими товаровиробниками, а й між сільським господарством, промисловістю, сферою торгівлі та аграрного сервісу. Так, горизонтальна інтеграція поєднує ресурси та вміння суб'єктів господарювання, які займаються ідентичними видами діяльності, забезпечуючи нарощування їх потенційних можливостей в максимізації доходів та оптимізації витрат за рахунок більш ефективного використання наявних у спільному розпорядженні засобів та предметів праці. Мета вертикальної інтеграції – одержання потенційно можливого обсягу продукції аграрного та промислового походження, налагодження системи збуту, досягнення більшої економічної вигоди.

В Україні найбільш поширеними формами інтеграції є створення кооперативів та кластерів, агропромислових об'єднань, агрохолдингів, виробництво сільськогосподарської продукції для переробних підприємств у відповідності з укладеними договорами. Водночас, недостатньо розвиненою є співпраця інтегрованих аграрних формувань з науковими установами, що здійснює негативний вплив на забезпечення ефективності у формуванні управлінських рішень.

Отже, агробізнес може ефективно функціонувати та нарощувати економічний потенціал, забезпечувати науковий підхід в обґрунтуванні рішень лише у випадку урахування інтересів взаємопов'язаних складових ланок. Виходячи з цього можна зробити висновок, що у сфері агробізнесу економічний потенціал формують наявні у виробників сільськогосподарської продукції, продуктів її промислової переробки, а також засобів та предметів праці для ведення агробізнесу, супровідних наукових установ ресурси та можливості, використання яких спрямоване на максимально можливе на конкретному відрізку часу підвищення ефективності виробництва та максимальне забезпечення попиту споживачів продукції продовольчого ринку.

Суб'єкти агробізнесу використовують у процесі своєї діяльності трудові, матеріально-технічні, фінансові ресурси. Водночас, особливістю аграрного виробництва є використання такого необхідного ресурсу, як землі сільськогосподарського призначення, важливою складовою яких виступає рілля (рис. 6).

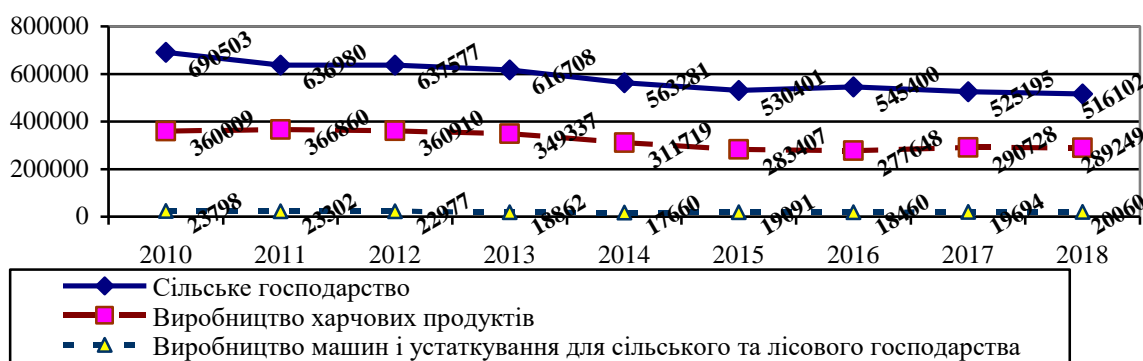


**Рисунок 6:** Площа сільськогосподарських угідь, у тому числі ріллі в Україні на кінець року, тис. га

Джерело: Сільське господарство України [Sil's'ke gospodarstvo Ukrainy] (2020).

В Україні спостерігається тенденція до скорочення площі сільськогосподарських угідь, проте рівень її розораності з кожним наступним роком збільшується. Так, на кінець 2015 р. на частку ріллі припадало 78,4 % площі сільськогосподарських угідь, на кінець 2019 р. – 79,3 %. При цьому ефективність використання земель сільськогосподарського призначення в Україні є значно нижчою, ніж в країнах Європи. Тому важливим моментом на етапах розробки та ухвалення тактичних та стратегічних рішень, спрямованих на забезпечення ефективного розвитку агробізнесу, є урахування сукупних можливостей щодо підвищення урожайності сільськогосподарських культур.

Скорочення кількості працівників, задіяних у сфері сільського господарства, на тлі менш динамічних змін чисельності персоналу, зайнятого взаємопов'язаними з сільським господарством видами діяльності (рис. 7), передусім пов'язане з умовами праці та рівнем її оплати.

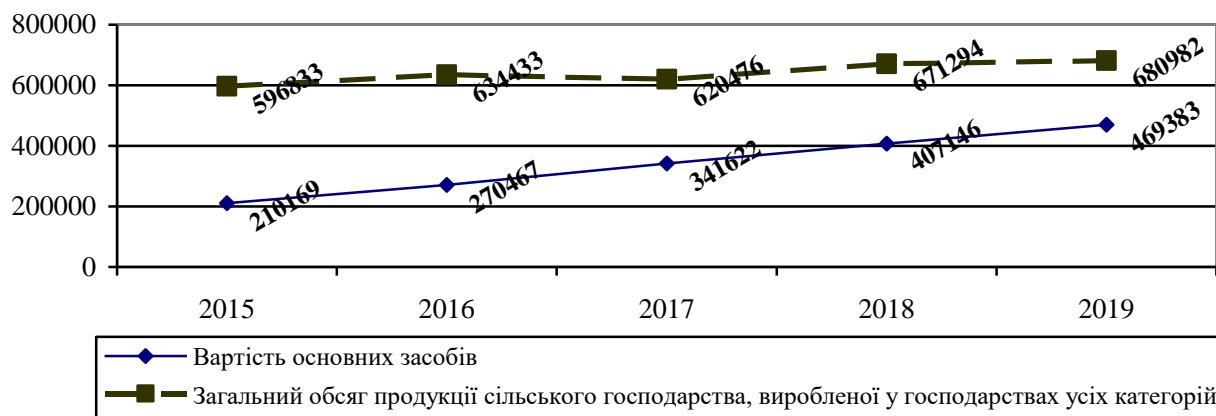


**Рисунок 7:** Чисельність працівників, задіяних у сільському господарстві, а також на підприємствах з виробництва харчових продуктів, машин та устаткування для сільського та лісового господарства в Україні у 2010-2018 рр., осіб

Джерело: Офіційний сайт Державної служби статистики України [Oficijny`j sajt Derzhavnoyi sluzhby` staty`sty`ky` Ukrainy`] (2021).

Прийняття ефективних рішень на етапах управління персоналом взаємопов'язаних технологічним процесом ланок сфери агробізнесу має передувати факторний аналіз взаємозв'язку показників використання трудових ресурсів та результативних показників фінансово-господарської діяльності. При цьому важливе значення слід надавати оцінці взаємозв'язку між темпами змін обсягів виробництва та чисельності персоналу.

В Україні останнім часом спостерігається нарощування обсягів виробництва сільськогосподарської продукції та позитивна динаміка вартості основних засобів сфери сільського, лісового та рибного господарства (рис. 8).



**Рисунок 8:** Динаміка виробництва сільськогосподарської продукції (у постійних цінах 2016 р.) та вартість основних засобів сфери сільського, лісового та рибного господарства України на кінець року у 2015-2019 рр., млн. грн.

Джерело: Сільське господарство України [Sil's'ke gospodarstvo Ukrainy] (2020); Статистичний щорічник України [Staty'styn'chny'j shhorichny'k Ukrainy`] (2020).

З метою прийняття ефективних рішень щодо управління використанням засобів та предметів праці необхідно забезпечувати більш швидкий приріст обсягів виробництва продукції у порівнянні з нарощуванням вартості основних засобів та матеріальних ресурсів. Для забезпечення порівнянності взаємопов'язаних економічних показників доцільно застосовувати єдиний ціновий вимірник з метою нейтралізації впливу інфляційного чинника, тобто, як вартість основних засобів та матеріальних ресурсів, так і вартість продукції слід враховувати у цінах або виключно поточного року, або ж виключно базового року.

Ефективність управління економічним потенціалом позначається на формуванні фінансових результатів діяльності суб'єктів господарювання та показників рентабельності (табл. 1).

У 2017-2019 рр. при нарощуванні сальдо фінансового результату до оподаткування у сфері сільського, лісового та рибного господарства на 1000 найманих працівників, спостерігалось збільшення частки збиткових підприємств у цій сфері. Рівень рентабельності операційної діяльності у сфері сільського, лісового та рибного господарства у 2019 р. становив 18,7 %, тоді як у 2018 р. – 18,3 %, у 2015 р. – 41,7 %.

Для ефективного управління аналіз рівня забезпеченості ресурсами та показників використання економічного потенціалу потрібно проводити також у розрізі суб'єктів агробізнесу різних організаційно-правових форм та взаємопов'язаних видів діяльності.

**Таблиця 1:** Основні відносні показники фінансових результатів діяльності суб'єктів господарювання сфери сільського, лісового та рибного господарства України за 2015-2019 рр.

№ з/п	Показники	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.
1.	Фінансовий результат до оподаткування у сфері сільського, лісового та рибного господарства (сальдо) на 1000 найманих працівників, млн. грн.	181,1	155,4	124,2	131,0	168,5
2.	Частка підприємств у сфері сільського, лісового та рибного господарства, які отримали збиток (за фінансовим результатом до оподаткування), %	11,5	12,2	13,8	13,7	17,0
3.	Рівень рентабельності операційної діяльності у сфері сільського, лісового та рибного господарства, %	41,7	31,6	22,4	18,3	18,7

Джерело: Статистичний щорічник України [Staty'stychny`j shhorichny`k Ukrainy`] (2017; 2020).

Рівень розвитку економічного потенціалу суб'єктів господарювання сфери агробізнесу на конкретний момент часу повинен забезпечувати вирішення тактичних завдань та постановку нових завдань на перспективу. Виходячи з цього, базовий рівень економічного потенціалу ( $ЕП_0$ ) доцільно розглядати як відправну точку для забезпечення можливостей переходу на наступний (новий) рівень ( $ЕП_i$ ):

$$ЕП_i = ЕП_0 + \sum_{i=1}^n \Delta(x_{i1} + \dots + x_{in}), \quad (1)$$

де  $\Delta$  - очікуваний абсолютний приріст складових компонентів економічного потенціалу;  $x_{i1} \dots x_{in}$  - складові компоненти економічного потенціалу.

Управління економічним потенціалом має бути спрямованим на виконання умов функції:

$$ЕП_i \rightarrow \max \quad (2)$$

Водночас слід враховувати, що можливості нарощування економічного потенціалу сфери агробізнесу обмежуються обсягом наявних земельних, матеріально-технічних, трудових, фінансових ресурсів та можливістю їх приросту ( $\Delta P$ ):

$$\sum_{i=1}^n \Delta(x_{i1} + \dots + x_{in}) \leq \Delta P \quad (3)$$

Отже, модель управління економічним потенціалом суб'єктів господарювання сфери агробізнесу може бути представлена у вигляді системи:

$$\left. \begin{aligned} ЕП_i &= ЕП_0 + \sum_{i=1}^n \Delta(x_{i1} + \dots + x_{in}) \\ ЕП_i &\rightarrow \max \\ \sum_{i=1}^n \Delta(x_{i1} + \dots + x_{in}) &\leq \Delta P \end{aligned} \right\} \quad (4)$$

У процесі практичного застосування даної моделі доцільно забезпечувати умови порівнянності економічних показників.

Агробізнес має свою специфіку, яка значною мірою позначається на особливостях формування та використання суб'єктами господарювання економічного потенціалу, і тому повинна враховуватися на етапах розробки та впровадження управлінських рішень у цій сфері. Підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарського виробництва, позитивні зрушення у товарній спеціалізації та галузевій структурі, забезпечення системності, комплексності та ефективності рішень на етапах управління економічним потенціалом не можливі без поєднання практичних знань з науковими підходами в управлінні.

## **Висновки**

Упорядкування теоретико-методологічних підходів дає можливість зробити висновок про тісний взаємозв'язок між суб'єктом та об'єктом в системі управління економічним потенціалом з огляду на поставлену мету, перелік завдань, результативність та з урахуванням сукупного впливу чинників внутрішнього й зовнішнього середовища, поєднанням у межах системи загальних законів, принципів, функцій, методів управління. У цьому контексті економічний потенціал пропоную визначати як сукупність трудових, матеріально-технічних, фінансових ресурсів, інтелекту та можливостей, які з розвитком продуктивних сил та економічних відносин можуть бути максимально використаними у процесі вирішення стратегічних завдань.

Дослідження економіко-технологічних взаємозв'язків у сфері агробізнесу та динаміки важливих економічних показників за 2015-2019 рр. дозволило визначити базові підходи в управлінні, спрямовані на забезпечення прийняття ефективних рішень щодо використання трудових ресурсів, засобів, предметів праці та встановити, що економічний потенціал формують наявні у виробників сільськогосподарської продукції, продуктів її промислової переробки, а також засобів та предметів праці для ведення агробізнесу, супровідних наукових установ ресурси та можливості, використання яких спрямоване на максимально можливе на конкретному відрізку часу підвищення ефективності виробництва та максимальне забезпечення попиту споживачів продукції продовольчого ринку. З урахуванням цього розроблено модель управління економічним потенціалом суб'єктів господарювання сфери агробізнесу в умовах обмеженості ресурсів.

Перспективою подальших досліджень є розробка процесно-орієнтованого підходу в управлінні економічним потенціалом інтегрованих формувань сфери агробізнесу.

## **Література**

- Абрамович І.А. (2011). Теоретичні основи та форми прояву аграрного бізнесу. *Ефективна економіка*, 12. Відновлено з <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=907>.
- Войнаренко М.П., Осауленко О.Г., Скоробагата Л.В. ... Осауленко О.Г. (Ред.). (2010). *Економічний потенціал підприємства: обліково-статистичний та інформаційно-технологічний контекст*. Київ: ДП «Інформ.-аналіт. агентство».
- Гончар О.І., Мельничук К.Я., Гончар М.В. (2018). Теоретичні засади формування ефективної системи управління економічним потенціалом підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*, 1(6), 207-209.
- Друкер П., Макьярелло Дж.А. (2010). *Менеджмент*. Пер. с англ. Москва. Издательский дом «Вильямс».



- Котлер Ф. (2007). *Основы маркетинга. Краткий курс*. Пер. с англ. Москва: Издательский дом «Вильямс».
- Красноручський О.О., Руденко С.В. (2016). Концептуальні підходи до управління економічним потенціалом аграрних підприємств. *Український журнал прикладної економіки*. 1(3). Відновлено з <http://ujae.wunu.edu.ua/index.php/ujae/article/view/40/40>.
- Крихівська Н.О. (2013). Підходи до визначення поняття «економічний потенціал підприємства». *Наукові записки. Серія «Економіка»*. 21. 44-47.
- Кузнецова Т.В., Красовська Ю.В., Подлевська О.М. (2017). *Управління потенціалом підприємства*. Рівне: НУВГ.
- Лугова О.І. (2014). Формування результативної системи управління економічним потенціалом підприємств галузі свинарства. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*, 1(33), 210-214.
- Лупенко Ю.Ю., Скидан О.В., Вітвіцький В.В. (2019) Формування інституційного середовища в управлінні продуктивністю аграрних підприємств. Київ : ННЦ «ІАЕ».
- Малік М.Й., Шпикуляк О.Г., Мамчур В.А. ... Малік М.Й. (Ред.). (2019). *Розвиток сільськогосподарської кооперації та інтеграційні процеси в аграрному секторі економіки*. Київ: ННЦ «ІАЕ».
- Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. (2019). *Основы менеджмента*. Пер. с англ. М.: Диалектика-Вильямс.
- Орел В.М. (2014). *Стратегічне управління економічним потенціалом підприємств галузі свинарства : проблеми теорії і практики*. Херсон: Грінв Д.С.
- Отенко І.П. (2015). Формування механізму управління економічним потенціалом підприємства. *Бізнес-інформ*, 3, 241-246.
- Офіційний сайт Державної служби статистики України. (2021). Відновлено з [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/size\\_20.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/size_20.htm).
- Райтер Н.І. (2019). Сільськогосподарські підприємства як суб'єкти господарської діяльності в системі агробізнесу. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*, 2(51), 103-108.
- Саблук П.Т., Кропивко М.Ф., Булавка О.Г. ... Саблук П.Т., Кропивко М.Ф. (Ред.). (2011). *Управління комплексним розвитком агропромислового виробництва і сільських територій*. Київ : ННЦ «ІАЕ».
- Саблук П.Т. (2017). Управління агропромисловою сферою відповідно до сучасних вимог. *Вісник аграрної науки*, червень, 65-69. Відновлено з [https://agrovistnyk.com/pdf/ua\\_2017\\_06\\_11.pdf](https://agrovistnyk.com/pdf/ua_2017_06_11.pdf).
- Сахацький М.П., Запша Г.М., Сахацький М.М. (2019). Управління розвитком економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств та фермерських господарств. *Науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка»*, 7-8[81], 52-56.
- Сільське господарство України за 2019 р. (2020). *Статистичний збірник*. Київ: Державна служба статистики України.
- Статистичний щорічник України за 2016 р. (2017). Київ: Державна служба статистики України.
- Статистичний щорічник України за 2019 р. (2020). Київ: Державна служба статистики України.
- Томпсон А.А., Стрикленд, А. Дж. (2006). *Стратегический менеджмент*. 12-е изд., пер. с англ. Москва: Издательский дом «Вильямс».

## FORMATION OF THE MANAGEMENT SYSTEM AT THE ENTERPRISES OF ORGANIC PRODUCTION OF AGRICULTURAL PRODUCTS

**Abstract.** The characteristic features of the environment of activity of agricultural enterprises of organic production of agricultural products were studied in the work.

In Ukraine, agricultural enterprises that introduced organic production organize their activities in difficult conditions, as there are no state mechanisms to regulate organic production and land relations for the restoration of natural fertility and land rehabilitation. The owners of land plots (shares), on which the natural fertility of lands was restored, break contractual relations with organic enterprises, as a result of which there is a decrease in the area of rehabilitated lands. In order to determine the features of the management system in enterprises, the authors identified the main aspects of its formation.

The authors identify the components of the environment of agricultural enterprises of organic production and the main features. The components of the activity of enterprises are the external and internal environment. The main factors of the external environment include state regulation of land relations, lease relations, rent relations, business environment for the formation of prices for agricultural products. The results of the study of the internal environment showed that its characteristic features are production, technologies of organic farming, animal husbandry, finance and management. The selected factors are in interaction, each component has features that must be taken into account in the formation of the management system, and which must be adapted to the conditions of management and take into account changes in the environment of enterprises.

The authors developed a structural and logical model of the formation of the management system at an agricultural enterprise of organic production, which provides for the analysis and evaluation of the characteristics of environmental factors.

**Keywords:** organic rural production, agroecology, ecological rent, management of organic production.

## ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ОРГАНІЧНОГО ВИРОБНИЦТВА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ

### Вступ

В Україні у земельних відносинах переважає опортунізм та власний приватний інтерес, як орендодавців так і орендарів. Вони прагнуть отримати максимальну матеріальну і економічну вигоду, споживаючи природню родючість, з використанням широкого спектру хімічних речовин, погіршуючи природню родючість ґрунтів, ігноруючи вимоги екологічної безпеки, охорони ґрунтів і сталого розвитку земель та територій.

---

<sup>1</sup> Grygorii Sharyi – Doctor of Science in Economics, Associate Professor, National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic», Poltava, Ukraine.

<sup>2</sup> Svitlana Nesterenko – Candidate of Technical Sciences (PhD.), Associate Professor, National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic», Poltava, Ukraine.

<sup>3</sup> Vira Shchepak – Candidate of Technical Sciences (PhD.), Associate Professor, National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic», Poltava, Ukraine.

В останні роки на ринках Європи спостерігається збільшення попиту на продукти екологічно чистого сільськогосподарського виробництва, що спонукає до виробництва органічних, екологічно чистих продуктів харчування. Указане приводить до необхідності повернення агровиробництва до систем органічного землеробства, оздоровлення ґрунтів та відмови від застосування штучних хімічних речовин в процесі виробництва.

Сільськогосподарське виробництво, яке використовує органічне землеробство, повинно базуватись на засадах формування ефективної системи управління. Основні зовнішні і внутрішні негативні впливи щодо ведення органічного землеробства визначають управлінські рішення щодо забезпечення переваг сталого розвитку екосистем.

### **Аналіз останніх досліджень і публікацій**

Вивченням особливостей управління в сфері земельних відносин та агроекономіки займалися вчені В. А. Андреев, А. М. Третяк, В. І. Губенко, О. І. Дребот, А. Я. Сохнич та ін.

В наукових роботах Федорченко А. В. звертається увага на складність процедури управління економічними системами, так як вони «функціонують в реальних ринкових умовах (Федорченко, 2009).

Дослідження В.І. Губенко показали, що в сучасних умовах забезпечити розвиток підприємств можливо лише «шляхом формування системи сучасного маркетингового менеджменту із врахуванням факторів впливу зовнішнього і внутрішнього середовища» (Губенко, 2011).

На думку В.О. Каюди концептуальний підхід до управління економічними ризиками, які виникають із-за невизначеності умов господарювання, полягає в аналізі впливу внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства (Каюда, 2006).

Автори Т. В. Філіпенко та М. В. Лісовенко відзначають необхідність створення нової парадигми менеджменту, яка б давала можливість фахівцям у сфері управління адекватного реагування на зміни у зовнішньому середовищі (Філіпенко & Лісовенко, 2011).

Управління та особливості в сфері органічного агровиробництва вивчали вчені М. К. Шикуча, О. В. Шубравська, С. С. Антоненко, В. М. Писаренко (Шикуча та ін., 1998; Шубравська та ін., 2017; Антоненко та ін., 2010).

В дослідженнях В. А. Андреева розглянуто взаємозв'язки різних рівнів управління процесами інноваційного розвитку підприємств малого і середнього бізнесу та запропоновано заходи державної підтримки (Андреев, 2011).

Незважаючи на чисельні наукові публікації, проблема вивчення характерних ознак системи управління на підприємствах в умовах невизначеності середовища їх функціонування залишається актуальною, а особливо в умовах швидких кліматичних змін, маловоддя в Україні та економічних проблем в сфері органічного землеробства аграрних підприємств України.

В даній публікації авторами досліджено чинники середовища функціонування підприємств органічного виробництва та їх вплив на формування системи управління в сучасних умовах господарювання.

### **Виклад основного матеріалу дослідження**

Ефективна організація управлінської діяльності на сільськогосподарських підприємствах представляє собою складний процес, який направлений на їх адаптацію до нових умов господарювання і розвиток.

В управлінні екологічно чистим органічним агровиробництвом необхідно керуватися, на наш погляд, виключно терміном «органічне» сільгоспвиробництво (органічний продукт) згідно вимог Закону України (Про основні принципи та вимоги..., 2019).

Нами пропонується визначення органічного виробництва: *як системи управління виробництвом, що повністю відмовилося від використання хімічних речовин і ГМО та враховує лише природні закономірності вирощування сільськогосподарської продукції і продуктів харчування.*

Розширене визначення: *органічне виробництво – система управління, що враховує природні екологічні закономірності виробництва сільськогосподарської продукції, яка поєднує природно-ресурсні, біологічні чинники і біорізноманіття та природні фактори з урахуванням споживчого ринку та попиту споживачів, забезпечуючи сталий розвиток агроландшафтів і здоров'я тварин, протидіючи поверненню природних систем в стан природнього хаосу.*

Органічне землеробство формує складну систему із-за більш високого тиску з боку власників паїв та інших орендодавців, які отримують безоплатне докорінне поліпшення якісних характеристик ділянок, та, усвідомлюючи отримані переваги, вимагають збільшення орендної плати, або бажають самостійно використовувати оздоровлені землі.

Конкуренти-орендарі традиційного виробництва також пропонують власникам оздоровлених ділянок більш високі орендні ставки, в тому числі тіньові «премії», очікуючи на споживання відновленої природньої родючості при поверненні до традиційного виробництва та бажаючи одержати економічні переваги і надприбутки.

Сільськогосподарські підприємства органічного виробництва можуть досягати поставлених цілей, скоординувавши роботу залучених до процесу учасників, через створення системи управління відповідно до реальних умов господарювання. Формування ефективної системи управління є надзвичайно важливим видом діяльності для будь-якої організації.

З метою визначення особливостей управління в умовах конкуренції та змін необхідно окреслити головні аспекти організації на основі дослідження ознак середовища діяльності підприємств та їх організаційної структури управління.

В Україні сільськогосподарські підприємства, які запровадили органічне виробництво, організовують діяльність в умовах, коли державою проводиться системна лібералізація земельного законодавства, діє тіньовий обіг земель, просторовий базис підприємств носить динамічний характер та відсутнє стимулювання органічного землеробства з боку держави. Спостерігаються неідеальні контрольні функції держави в сфері охорони ґрунтів, в Україні держава не включає регулятивні механізми, санкції і стимули щодо охорони земель і ґрунтів, підвищення родючості та якісних характеристик ґрунту.

Досвід діяльності науково-виробничого приватного підприємства «Агроекологія» у Полтавській області, яке займається органічним землеробством, показує, що в Україні відсутній державний механізм регулювання земельних відносин щодо відновленої природної родючості земель та дієвої регуляторної політики в сфері органічного землеробства.

Принципи органічного виробництва за С. С. Антонцем:

- абсолютне недопущення використання «синтетичних» хімічних речовин, добрив і гербіцидів навіть природнього походження (наприклад, пластові води, гіпс, вапно і т.д.);
- відсутність генно-модифікованих організмів.

В інституціонально-визначеному сертифікованому органічному виробництві (регламенти ЄС № 889/2008), на відміну від сільгоспвиробництва «Агроекологія» Антонця С. С., де взагалі не використовують хімічні речовини в будь-якому вигляді більше 40 років, допускається використання декількох сотень хімічних речовин (наприклад, сульфат міді – мідний купорос).

НВП «Агроекологія» з 1978 року в існуючих і збережених до 2021 року межах повністю відмовилося від застосування будь-яких хімічних речовин в сільськогосподарському виробництві і витратило близько 800 млн. гривень доходів на оздоровлення 9 тис. га орних земель, які належать селянам – власникам паїв та державі. Забезпечено не тільки докорінне оздоровлення ґрунтів, а й відновлено вміст гумусу за 40 років на 0,53 % в ґрунтах, що використовує підприємство (Шарій та ін., 2018).

Частина власників земельних паїв, на яких було відновлено і підвищено родючість земель, розривають договірні відносини з НВП «Агроекологія» і передають паї у користування фермерам, споживаючи відновлену природну родючість земель та отримуючи надприбутки. В результаті на підприємстві на 4,3 % зменшилися площі оздоровлених земель, які були задіяні в органічному землеробстві.

Даний процес та опортунізм власників земельних ділянок (паїв) є одним із зовнішніх негативних факторів середовища, в якому функціонує підприємство. Зовнішнє середовище характеризуються рентними відносинами, які залежать від продуктивності земель, що включені до обробітку, та попиту споживачів органічних продуктів, формуючи екологічну ренту, як різновид монопольної.

Економічним стимулом органічного землеробства виступають ринкові ціни на органічну продукцію сільського господарства, які в 2-3 рази вищі за середні ціни на продукти харчування в Україні, формування високої монопольної екологічної ренти і споживання її сільськогосподарським виробником.

Досвід ведення органічного землеробства НВП «Агроекологія» показує, що на землях господарства протягом останніх 10-15 років формується особлива монопольна рента – екологічна рента. Екологічна рента – це різновид монопольної ренти, яка формується на оздоровлених землях, придатних для ведення органічного землеробства. Адже унікально оздоровлений ґрунт продукує екологічне чисте органічне виробництво сільськогосподарської продукції, яка оцінюється на ринку по монопольно-високим цінам, вищими за традиційні аналоги на товарному ринку.

У Полтавській області за останні роки інтенсивно проходять процеси розконсервації орних земель, які придатні для ведення органічного землеробства і на яких може формуватися екологічна рента, розроблені землевпорядні і агрономічні підходи щодо освоєння земель, проводяться технічні роботи, меліоративні заходи, освоюються агроекологічні органічні сівозміни, проводяться стійкі земельні поліпшення, оберігається природна родючість ґрунтів та забезпечується охорона земель.

Найбільш екологічно вигідний шлях освоєння органічного землеробства на землях, що не оброблялися. Тому в Полтавській області і в Україні фермери та сільгоспвиробники активно розорюють і включають в економічний обіг природні кормові угіддя, не зважаючи на низьку родючість та негативний вплив оранки на локальні екосистеми.

Сільськогосподарські підприємства, які використовують органічне землеробство і прагнуть динамічно розвиватися, повинні враховувати особливості середовища функціонування та його вплив на систему управління.

Загальний поділ середовища діяльності підприємств прийнято здійснювати відносно

зовнішніх і внутрішніх умов господарювання. Найбільш складним середовищем, в якому функціонують підприємства, є зовнішнє середовище. Воно «здійснює значний вплив на результати» діяльності підприємств (Тараненко, 2010).

Головна особливість системи управління на підприємствах органічного сільськогосподарського виробництва порівняно з традиційним – це організація виробництва, яка опирається на створений і сформований потенціал природньої та штучної родючості виключно технологічними і органічними чинниками і враховує тільки біокліматичні, ентомологічні та інші природні фактори, загрози і переваги, знаходячи рішення, що балансують між економічною доцільністю, біопотенціалом культурних рослин і тварин та біоекономічною шкідливістю хвороб і шкідників. Управлінські рішення повинні спочатку забезпечити оздоровлення ґрунту, агроландшафту та інших факторів середовища, використовуючи механізми не тільки «точного» землеробства, а науково «розумні» системи землеробства, рослинництва і тваринництва, отримуючи органічну продукцію в кількостях, що забезпечує окупність витрат, високу ефективність та прибутковість органічного агробізнесу.

В системі управління органічним виробництвом прогнозованість, аналіз ризиків, плановість, системність, збалансованість, врахування біоприродних факторів повинні бути на більш високому рівні, ніж при традиційному виробництві. Адже обидві складові економічної родючості «природна» і «штучна» потребу набагато вищих якостей технологічної підтримки і формування.

Управління органічним землеробством, рослинництвом та тваринництвом – нова інноваційна інвароментальна сфера життя суспільства на більш високих рівнях його організації, як місцевих локальних організацій, – фермер – агрофірма, так і в межах громад, районів і країни. Органічне землеробство в оточенні забруднювачів середовища, а саме металургійних і хімічних комбінатів, нафтопереробних заводів також неможливе, тому що промислові викиди не компенсує жодне органічне виробництво і управління на локальному рівні.

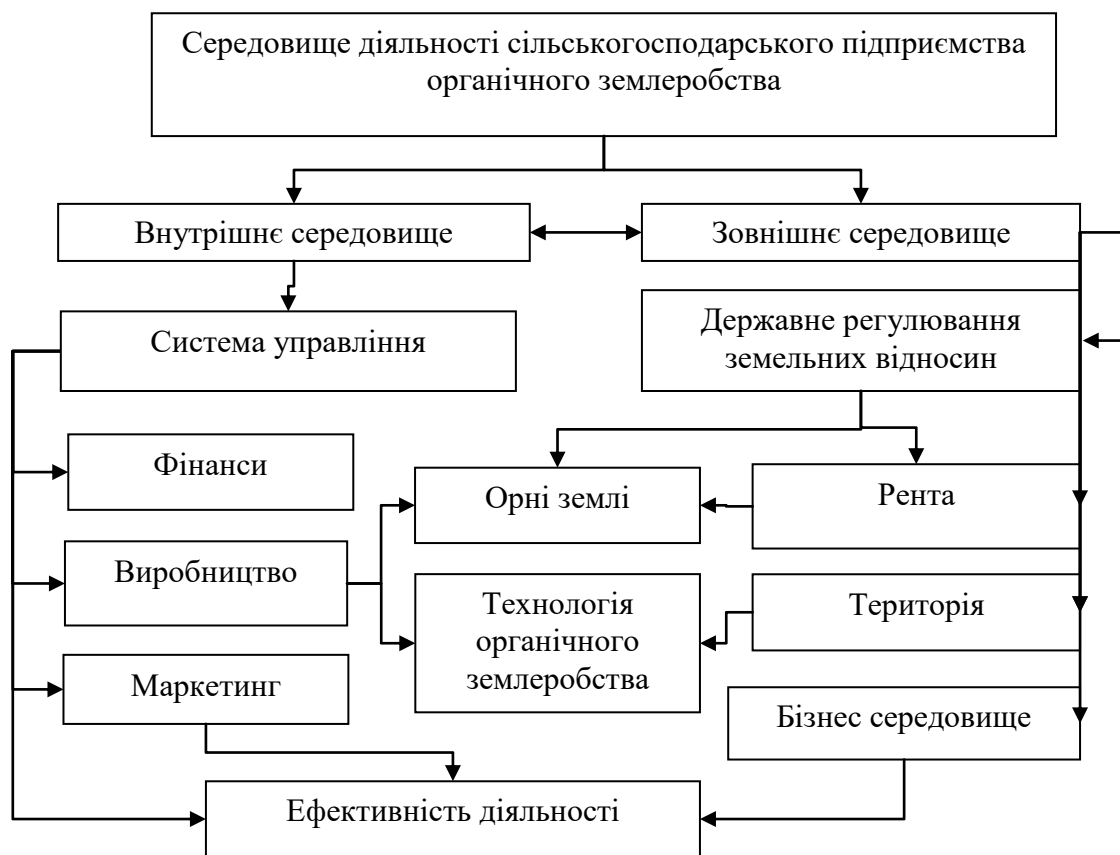
Зовнішнє середовище функціонування сільськогосподарських підприємств, які займаються органічним виробництвом, характеризуються основними факторами: державне регулювання органічного виробництва та земельних відносин; можливість додаткового залучення земель; рента; бізнес-середовище формування ціни на сільськогосподарську продукцію; загрози втрати земельного банку; необхідність підвищення земельних платежів і орендної плати за землю.

Результати дослідження внутрішнього середовища показали, що характерними його ознаками є органічне виробництво на основі технологій органічного землеробства і тваринництва, фінанси, менеджмент та маркетинг. Організація виробництва неможлива без фінансового забезпечення, а досягнення прибутковості – без ефективного маркетингу (рис.1).

Для забезпечення прибутковості й стійкості конкурентних переваг на ринку, сільськогосподарські підприємства органічного землеробства повинні визначитись із формою організації та підходами до формування ефективної системи управління, адаптивної до сучасних умов господарювання, яка повинна бути динамічною і швидко реагувати на зміни середовища функціонування.

Пропонується інституціонально визначити, стимулюючі інституції для органічного виробництва та економічні санкції при знищенні природно-ресурсного потенціалу агроландшафтів, задіяних у конкретних виробників.

Управлінські рішення у сфері органічного землеробства повинні задіяти організаційно-правові, організаційно-економічні, організаційно-землевпорядні механізми управління, а не опиратися виключно на організаційно-адміністративний механізм.



**Рисунок 1:** Взаємозв'язок складових середовища діяльності сільськогосподарського підприємства органічного землеробства

Джерело: власна розробка автора

Організаційно-правові механізми повинні передбачати відповідальність орендодавців та умови компенсацій за стійкі невіддільні поліпшення земель в разі виходу власників орендованих ділянок з орендних відносин, на підставі розрахунку відшкодувань та згідно державних нормативів і порядків (наприклад, 1 тис. грн. за кожен відсоток стійких поліпшень підвищення родючості з 1 га).

Організаційно-землевпорядні механізми управління повинні передбачати освоєння еколого-збалансованих сівозмін з вологоакумулюючими, націленими на самовідновлення родючості ґрунтів та підвищення продуктивності земель, поліпшення якості біотопа і біокостної системи ґрунту, насиченість живими організмами ґрунтів, а, особливо, гумусом.

Організаційно-економічні механізми управління повинні враховувати попит ринку та споживання виробником монопольно високої екологічної ренти, як економічного гаранта безпеки бізнесу та високої ефективності системи управління і підсистеми, що управляє безпосередньо органічним виробництвом.

Кожна складова середовища має особливості, які необхідно враховувати при формуванні системи управління, яка повинна бути адаптованою до умов господарювання і віддзеркалювати зміни в середовищі функціонування підприємства.

На основі отриманих результатів дослідження розроблено структурно-логічну модель

формування системи управління на підприємствах органічного землеробства в сучасних умовах господарювання (рис.2).



**Рисунок 2:** Структурно-логічна модель формування системи управління на підприємствах органічного землеробства

Джерело: власна розробка автора

При такому підході до організації управління звертається особлива увага на стратегію, яка дає можливість окреслювати в перспективі цілі і завдання підприємств. Формування системи управління необхідно здійснювати відповідно до кожної складової середовища діяльності підприємства.

Місія управління у сфері органічного виробництва повинна враховувати стан базових компонентів «земля» та чинники і технологічні особливості виробництва, якісні характеристики кінцевого органічного продукту.

Переваги виробництва органічної сільськогосподарської продукції:

- краща якість і смакові характеристики органічної продукції;
- органічні продукти не містять сторонніх хімічних речовин і сполук, безпечні для людини і особливо для дітей;
- сталий розвиток територій і збереження природного середовища;



- збереження природної родючості ґрунтів;
- збереження біорізноманіття, здоровий генофонд природних елементів і хороше здоров'я людини.

Процес формування системи управління сільськогосподарськими підприємствами органічного землеробства передбачає аналіз складових середовища функціонування з визначенням чинників та аналізу їх впливу на систему управління. Система повинна враховувати багатфакторний вплив зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування, а компоненти системи повинні знаходитись у взаємодії.

За результатами аналізу проводиться, по-перше, формування організаційної структури, яка багато в чому визначає ефективність діяльності підприємства [12, с.169], коли звертається увага на використання елементів проектної структури, що дає можливість приймати рішення кваліфіковано і у стислі строки.

По-друге, потребують організації такі основні складові системи управління, як фінансовий менеджмент, управління виробництвом та маркетинговий менеджмент. Ключовим аспектом в системі управління є аналіз і контроль прийняття управлінських рішень.

Навколишнє середовище для забезпечення ведення органічного виробництва вимагають управлінських рішень, які враховують:

- збільшення виробничих трудовитрат для більшої кількості механічного обробітку ґрунту і посівів;
- онлайн-моніторинг стану рослин і тварин, яких постійно атакують шкідники і хвороби;
- недопущення переzapилення і генозмішування генно-модифікованими культурами та труднощі з отриманням чистих від ГМО культур продуктів, коли сама ідея ідеально генетично-чистих культур проблемна (наприклад, у сучасних сортах пшениці є модифікований ген жита, що підвищує морозостійкість і стійкість проти шкідників і хвороб);
- трирічний термін неприбуткового рільництва, як перехідний період до органічного виробництва, що накладає трирічні витрати на майбутню собівартість органічної продукції без будь-яких пілг з боку держави та потенційних споживачів;
- планове зниження урожайності органічного рільництва порівняно з традиційним;
- проблеми збуту органічної продукції в зв'язку низькою купівельною спроможністю громадян та низькою культурою харчування;
- динамічний і нестійкий просторовий базис орендних площ сільгоспвиробників;
- низька товарність органічного виробництва порівняно з традиційним при використанні в сівозміні рослин-сидератів, багаторічних і однорічних трав, парів, зайнятих парів та перелогів, що складають в структурі до 40 %.

Таким чином, результативність господарської діяльності підприємств органічних виробництв залежить від ефективності прийняття якісних управлінських рішень. Тому формування системи управління на підприємствах органічного виробництва необхідно проводити відповідно до середовища діяльності з урахуванням впливу чинників та середовища, дотримання головних принципів ведення органічного виробництва.

## **Висновки**

У мінливих умовах господарювання підприємства органічного землеробства прагнуть пристосувати свою діяльність до змін. Виникає потреба у формуванні такої системи

управління, яка може забезпечити ефективну їх діяльність. При цьому необхідно враховувати взаємодію чинників середовища та їх вплив на формування системи управління.

Формування інвароментальної економічної системи в країні та повноцінних суспільних як економічних, так і правових та екологічних інститутів і інституцій сприятиме створенню управлінських систем, які будуть ефективні в органічному виробництві, як у вітчизняному економічному просторі, так і в геоекономічному масштабі.

Подальше дослідження потребує поглибленого вивчення складових системи управління: управління виробництвом, фінансового та маркетингового менеджменту в середовищі функціонування підприємств органічного землеробства. Ступінь адаптивності цих складових впливає на ефективність забезпечення попиту, конкурентні переваги та прибутковість підприємств.

## Література

- Андрєєв В. А. (2011). Управління інноваційними процесами малого і середнього підприємництва. Вчені записки університету «Крок», Випуск 26, Т. 2, 10–14.
- Антонець С. С., Антонець А. С., Писаренко В. М. (2010). Органічне землеробство: з досвіду ПП «Агроекологія» Шишацького району Полтавської області: практ. рекомендації, 195–196.
- Гарват О. А. (2010). Вплив зовнішнього середовища господарювання на економічну стійкість підприємства. Науковий журнал «Вісник Хмельницького національного університету». Економічні науки, № 2, Т. 1 (148), 168–171.
- Губенко В. І. (2011). Маркетинговий менеджмент аграрних підприємств і ефективність виробництва. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. Економічні науки, Випуск 113, 3–7.
- Закон України «Про основні принципи та вимоги до органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції» № 2496-VIII від 03.07.2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2496-19#Text>
- Каюда В. О. (2006). Система управління економічними ризиками на підприємстві. Науковий журнал «Економіка розвитку», № 2 (38), 67–70.
- Тараненко О. О. (2010). Вплив зовнішнього середовища господарювання на економічну стійкість підприємства. Науковий журнал «Вісник Хмельницького національного університету». Економічні науки, № 2, Т. 1 (148), 118–121.
- Федорченко А. В. (2009). Головні принципи застосування теорії систем у дослідженнях складних економічних систем маркетингового типу. Економічний вісник НТУУ «КПІ», № 6, 317–324.
- Філіпенко Т. В., Лісовенко М. В. (2011). Сучасні тенденції формування концептуальних основ менеджменту. Вчені записки університету «Крок», Випуск 26, Т. 2, 120–124.
- Шикула М. К., Антонець С. С., Андрієнко В. О. (1998). Відтворення родючості ґрунтів у ґрунтозахисному землеробстві, 678.
- Шубравська О. В., Молдаван Л. В., Пасхавер Б. Й. (2017). Ресурсні можливості розвитку аграрного сектора економіки України: колективна монографія, 440.
- Шарий Г. І., Тимошевський В. В., Фесак С. А. (2018). Агроекологічні перспективи – не загубити надбане. Землевпорядний вісник, № 5, 25–29.

**PART 2**

**MANAGEMENT**

**AND ADMINISTRATION**

**IN THE SERVICES SECTOR**

## THE ROLE OF MANAGEMENT IN RELIGION TOURISM

**Abstract.** The main objectives of tourism business management are to develop and implement new strategies for promoting the product in the tourism market with the help of new technologies, as well as improve the existing ones due to using the main management functions. The article aims to improve the religious tourism sector in the modern tourism market and draw attention to religious tourism management. Research methods include analysis, synthesis, comparison, generalization, forecasting, as well as the use of systemic, activity-oriented, historical and culturological approaches. The article offers some ways of solving the issues of religious tourism, taking into account the specifics of this sector. It also covers some problematic issues in religious tourism in the context of the main management functions. The article proves that the potential of religious tourism is unrealized in terms of management and marketing research on tourism. The crisis of the global tourism industry, due to the COVID-19 pandemic, has done significant harm to the entire tourism sector of Ukraine's economy. But it opens a unique window of opportunities for Ukraine to become a world-famous religious destination. The WTTC drew attention to this, urging public and private sector leaders to work together to pave the way for the economic recovery needed for the travel and tourist industry and create millions of jobs.

**Keywords:** management, religious tourism, potential, functions, service market, sacred places, socio-cultural factors, organization, sector, issues, tourists, pilgrimage, tourist potential, creative industry.

### Introduction

Researchers of religious tourism claim that many pilgrims tend to prefer travelling in a group of like-minded people to the performance of rituals upon arrival at the desired place or preachings about a righteous life. Indeed, the spiritual power of pilgrimage to the Holy Places is generally recognized. At the same time, it is no less important that the participants in the pilgrimage should cultivate a special sense of community during it. Socio-spiritual guidelines of a certain faith are often engraved in the minds and behaviour of people outside of church institutions and religious denominations.

Many modern philosophers and scholars' study social aspects of tourism and highlight its values (Fedorchenko, 2004; Horskyi, 2003; Khristov, 2005; Kvartalnov, 2003; Liakh, 2005; Lickorish, & Jenkins, 2013; Malakhov, 2005; Nerubasska, 2020; Panchenko, Dobina, Haidukevych, Petrova, Sabadash, 2019; Pazenok, 2012; Popovych, 1985; Slobodeniuk, 2003; Solianyuk, 2010; Tabachkovskyi, 2005). Some scholars analyze religious manifestations of pilgrimage and consider religious tourism as a phenomenon (Bauman, 1995; Harbar, 2011; Gerasymova, 2019; Khronenko, 2016; Onishchuk, 2020; Panchenko, 2015; Sapielkina, 2012; Yarotskyi, 2004; Zhitenev, 2012).

The article *aims* to improve the religious tourism sector in the modern tourism market and draw attention to religious tourism management. Management implies applying management concepts and tools, taking into account socio-economic, demographic and socio-cultural factors. It allows one to gain benefits and additional financial resources.

---

<sup>1</sup> Svitlana Panchenko – PhD in Cultural studies, Associate professor of the Department of Economics and Services, Kyiv National University of Technologies and Design. ORCID 0000-0001-8010-8318

The main objectives of tourism business management are to develop and implement new strategies for promoting the product in the tourism market with the help of new technologies, as well as improve the existing ones due to using the main management functions.

Management functions reflect both the essence and content of management activities in the field of tourism. The main functions of tourism business management include planning, organization, regulation, motivation and control. Each function is important for the organization of tourism activities, in particular in the field of religious tourism.

Tourism business management also ensures the interaction between organization, planning, forecasting and financial activities, legal support, psychology of communication and customer services, sociology of labour and other aspects of tourism.

Tourism management principles can be divided into general and individual. General principles include systematicity (the system's interdependence on others; interconnections between all links of the system; consideration of the effects of internal and external factors on the system's functioning); integration; multifunctionality (taking into account all aspects of tourism activities, that is not only those associated with sales of tourism products); objectivity; values-based orientations. Individual principles involve scientific justification; an optimal correlation between centralization and decentralization when making management decisions; planning; motivation; observance of employees' rights and assurance of their responsibility (Panchenko, Dobina, Haidukevych, Petrova, Sabadash, 2019).

Religious tourism management causes the need for cooperation with religious leaders, knowledge about cultural differences of the target audience, religious practices and spiritual components of pilgrimage or religious leisure activities. They are essential to preparing the general programme of the tour, producing souvenirs, providing nutrition or clothes and involving support staff (Fedorchenko, 2004).

Ukraine is rich in religious and pilgrimage sites, which attract many pilgrims. There are many significant religious objects in all regions. In the country, the largest pilgrimage centres are Kyiv (Saint Sophia's Cathedral, Kyiv Pechersk Lavra, Florivsky and Pokrovsky Convents, Desiatynny Monastery, Athos Courtyard at St. Michael Church); Pochaiv of Kremenets District in Ternopil Oblast (Holy Dormition Pochaiv Lavra); Sviatohirsk of the Donetsk Oblast (Sviatohirsk Lavra); Chernihiv (Trinity and Transfiguration Cathedrals, Yelets Monastery, Saint Anthony Caves); Zolotonosha Krasnohirsky Monastery of Cherkasy Oblast; The Mhar Monastery of Poltava Oblast; The Glink Hermitage of Sumy Oblast; Pokrovsky and Borisoglebsky Monasteries in Kharkiv Oblast; Kypiache Monasteries of Zhytomyr Oblast; Brailovsky, Barsky and Liadovsky Rock Monasteries in Vinnytsia Oblast; Koretsky, Dermansky, Bilivsky, Gorodotsky Monasteries in Rivne Oblast; Pokrovsky Church in Lutsk, Assumption Cathedral in Volodymyr-Volynskyi and Zymne, Czartorysky, Holly Cross, Nyzkynytsky, Uspensky and other monasteries in Volyn Oblast; Saint George Cathedral and Krekhiv Monastery in Lviv Oblast; Goshiv Monastery and Maniavsky Hermitage (Ivano-Frankivsk Oblast); Zarvanytsia Monastery in Ternopil Oblast; Banchensky, Khreschatytsky, Kulivetsky Monasteries and Gorech Monastery in Chernivtsi Oblast; many monasteries and temples of the Autonomous Republic of Crimea (Uspensky, Bakhchisaray, Klimentovsky Inkermansky, Saint George Monasteries at Cape Fiolent); Uspensky, Saint Elijah, Saint Michael, Saint Panteleimon monasteries and miraculous icons of the church in Kulevcha, Odesa Oblast; many monasteries and temples of Transcarpathia, miraculous icons, relics of the saints, miraculous springs and other Christian shrines of Ukraine.

## Methods

Research methods include analysis, synthesis, comparison, generalization, forecasting, as well as the use of systemic, activity-oriented, historical and culturological approaches.

## Results

In total, there are about 130 pilgrimage offices, services, companies and agencies in Ukraine. The geography of their proposed routes covers the entire territory of Ukraine and all countries of Europe and the Middle East. On average, one such service offers about 50 tours per year.

One cannot determine the number of domestic religious tourists. Considering the fact that all active believers go on trips only for religious purposes, their share in the total tourist flow ranges from 8.5% to 20%. At the same time, religious tourism accounts for from 160 to 360 thousand organized trips and excursions, of which 120-300 thousand were foreign and only 25-60 thousand were domestic.

It is important to note that the share of religious tourism in the total tourist flow in Ukraine hardly exceeds 8-10%, most likely being even lower. It means that the level of religious tourism development in Ukraine is at least twice lower than the world average.

There are on average about 60-70 thousand foreign pilgrims in Ukraine and about the same number of religious and educational tourists from abroad. Two-thirds of them are Israelis, and no more than 15% are Russian pilgrims (8-10 thousand) (Panchenko, 2015).

Religious worldview affects society ambiguously and, sometimes, contradictorily. Indeed, it can unite and oppose them, thus causing many wars and conflicts on religious grounds. It can contribute to developing good moral values, humane worldview, civic activism. However, it can reinforce intolerance, hatred of otherwise minded people and even general contempt for a person as such. It can result in fanaticism, misanthropy, antisocialism and religious extremism.

Thus, all these and other measures can facilitate the dynamic development of tourism in Ukraine with further prospects for developing international tourism in general and cognitive tourism in particular.

Compared to European countries, Ukraine does not use different types of tourism which could ensure its economic growth and solve the existing problems in the protection of historical heritage.

In today's Ukraine, one can observe a prevailing mercantile attitude towards reality due to economic unrest and crisis, whereas a powerful spiritual component recedes, so to speak, plays only secondary roles. At present, it is historical monuments that make it possible to organically combine the material and the spiritual in the Ukrainian cultural space, as is the case with Italy or France.

## Discussion

*Sacred places of Ukraine* should be considered in terms of 1) significant religious-and-historical places, objects, similar places; 2) denominational objects (Orthodox, Jewish, Catholic, Muslim, Hasidic, pagan); 3) descriptions of specific saints, religious and historical places by region (churches, convents or monasteries, Lavras, graves, hermitages, icons, places of residence of prominent figures of different denominations).

*The main objectives of developing religious tourism in Ukraine are as follows:* 1) to restore all ancient religious architectural sites; 2) to restore religious architecture made of wood; 3) to restore ancient pictorial, written and sculptural cult objects, providing rooms for their publicity (to establish museums); 4) to restore palace complexes and arrange their territories; 5) to publish popular literature in foreign languages, which informs about the religious history of Ukraine, the development of individual religious and spiritual centres and its prominent figures, many of whom

also lived in Western Europe, and all sacred places in the country; 6) to create a system of benefits for those tourist organizations which promote religious tourism as part of their package of services; 7) to create a system of benefits for investors to attract investments in the restoration of historical monuments in Ukraine; 8) to prepare optimal routes for religious tourists, including to some other historic sites of Ukraine; 8) to establish affiliations of travel agencies abroad; to launch an advertising campaign; to publish brochures on religious tourism in Ukraine for foreign readers; to create and broadcast television programmes about prominent religious sites and figures; 9) to introduce a general register of important religious sites and sacred sites from a tourist's point of view; 10) to organize logistic systems and infrastructure in Ukraine to provide routes for religious tourists and pilgrims (transport, hotels, catering establishments, sightseeing tours, souvenirs).

*Also, it is essential to further develop cognitive tourism.* It requires the following steps: 1) to create a base of tourist resources, which should include all historical and cultural monuments; 2) to develop long-term programmes and strategies for restoring cultural monuments; 3) to cultivate responsibility for preserving cultural monuments and a corresponding attitude towards the objects of cognitive tourism in tourists; 4) to organize scientific and thematic excursions to historical and cultural monuments for educational purposes; 5) to implement a consolidated policy to increase the role of cognitive tourism in society.

## **Conclusion**

Tourism in Ukraine today is still a poorly developed sector of the economy, with religious tourism in its infancy. It lacks clear concept, content, or information sources. Therefore, in our point of view, it is worth launching a website that accumulates information on existing forms of religious tourism and pilgrimage, on routes and sacred sites offered by travel agencies, tour operators and pilgrimage centres. This would provide people with relevant and comprehensive information, monitoring and analysing the tourist services market.

Ukraine should be able to attract international and domestic tourists with its historical heritage. Besides, all monuments should be restored based on relevant programmes and laws and be able to provide, develop and preserve themselves due to tourist money. Moreover, one should always remember that it all starts with culture in general and an attitude towards cultural monuments in particular. It is vital to respect both the cognitive and cultural heritage of the country.

Given that everyone is constantly preoccupied with worries, life situations, various plans, successes and losses, they need, first of all, spiritual enrichment and, at the same time, some break time. They should always care about their body, soul and spiritual principles. When combined with physical work, spiritual work can create a new personality realized in a spiritual sense.

## **References**

- Bauman Z. (1995). Ot palomnika k turistu [From a pilgrim to a tourist]. *Sociological Journal*, 4, 133–154. <https://www.jour.fnisc.ru/index.php/socjour/article/view/218>
- Borisova O.V. (2020) Specialized tourism. Kyiv: Condor Publishing House. 360 p.
- Fedorchenko V. K. (2004). Svoboda: praktychni vymiry sotsialnoho sub'iekta [Freedom: practical dimensions of a social subject]. In V. S. Pazenok, & V. V. Liakh (Eds.), *Freedom: Modern Dimensions and Alternatives* (pp. 469–483). Kyiv: Ukrainskyi Tsentri dukhovnoi kultury. <http://arhe.com.ua/product/svoboda-suchasn-vimri-ta-alternativi/>
- Gerasymova I., Maksymchuk B., Bilozero M., Chernetska Yu., Matviichuk T., Solovyov V., Maksymchuk I. (2019). Forming professional mobility in future agricultural specialists: the

- sociohistorical context. *Revista Romaneasca pentru Educatie Multidimensionala*, 11 (4), 345-361. <http://lumenpublishing.com/journals/index.php/rrem/article/view/1604/pdf>
- Harbar H. A. (2011). Hostynnist u sotsiokulturnii sferi turyzmu yak holovnyi predmet filosofskoho analizu [Hospitality in the socio-cultural sphere of tourism as the main subject of philosophical analysis]. *Hileia: Scientific Journal*, 51(9), 360–364. [https://tourlib.net/statti\\_ukr/garbar.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/garbar.htm)
- Horskyi V. S. (2002). Podorozh yak fenomen kultury [Travelling as a cultural phenomenon]. *Scientific Notes of Kyiv University of Tourism, Economics and Law. Series: Philosophical Sciences*, 3, 56–62.
- Khristov T. T. (2005). *Religiozniy turizm* [Religious tourism]. Moscow: Akademiya. [https://tourlib.net/books\\_tourism/hristov.htm](https://tourlib.net/books_tourism/hristov.htm)
- Khronenko I. V. (2016). *Pilihrymizatsiia na Afon v dukhovno-literaturnii spadshchyni ukrainskoho narodu do XVIII st.* [Pilgrimage to Mount Athos in the spiritual and literary heritage of the Ukrainian people to the 18<sup>th</sup> century]. Proceedings of the 18th All-Ukrainian Annual Scientific-Methodical Conference on Mohyla Readings: The Experience and Trends in Society in Ukraine: Global, National and Regional Aspects – 2015. Kyiv: NKPIKZ. [https://idu.at.ua/news/mogiljanski\\_chitannja\\_2015/2015-10-28-38](https://idu.at.ua/news/mogiljanski_chitannja_2015/2015-10-28-38)
- Kvartalnov V. A. (2003). *Teoriia i praktika turizma* [Theory and practice of tourism]. Moscow: Finansy i statistika. <http://catalog.turgenev.ru/opac/index.php?url=/notices/index/IdNotice:104020/Source:default>
- Liakh V. V. (2005). *Ekzystentsiini vymiry turystychnoi podorozhi* [Existential dimensions of tourist travel]. In V. S. Pazenok (Ed.), *Philosophical Essays on Tourism* (pp. 170–176). Kyiv: Ukrainskyi Tsentrukulturnii dukhovnoi kultury. [http://www.library.univ.kiev.ua/ukr/elcat/new/detail.php3?doc\\_id=1134835](http://www.library.univ.kiev.ua/ukr/elcat/new/detail.php3?doc_id=1134835)
- Lickorish L. J., & Jenkins, C. L. (2013). *An introduction to tourism*. Oxford: Butterworth-Heinemann. <https://www.economy.gov.ae/Publications/An%20Introduction%20to%20Tourism%200750619562.pdf>
- Malakhov V. A. (2005). *Apolohiia turyzmu. Ekzystentsiino-etychnyi sens turyzmu yak riznovydu podorozhuvannia* [The apology of tourism. An existential and ethical meaning of tourism as a kind of travel]. In V. S. Pazenok (Ed.), *Philosophical Essays on Tourism* (pp. 161–163). Kyiv: Ukrainskyi Tsentrukulturnii dukhovnoi kultury. [http://www.library.univ.kiev.ua/ukr/elcat/new/detail.php3?doc\\_id=1134835](http://www.library.univ.kiev.ua/ukr/elcat/new/detail.php3?doc_id=1134835)
- Onishchuk I., Ikonnikova M., Antonenko T., Kharchenko I., Shestakova S., Kuzmenko N., Maksymchuk B. (2020). Characteristics of Foreign Language Education in Foreign Countries and Ways of Applying Foreign Experience in Pedagogical Universities of Ukraine. *Revista Romaneasca Pentru Educatie Multidimensionala*, 12(3), 44-65. <https://doi.org/10.18662/rrem/12.3/308>
- Panchenko S. A. (2015). *Do pytannia zberezheniia obektiv piznavalnoho turyzmu v Ukraini* [Preserving objects of cognitive tourism in Ukraine]. Proceedings of the 7<sup>th</sup> International Scientific-Practical Conference on The Latest Concepts of Tourism and Modern Tourism Practice. Kyiv: Kyiv University of Tourism, Economics and Law.
- Panchenko S., Dobina T., Haidukevych K., Petrova I., & Sabadash J. (2019). Effectiveness analysis of entrepreneurship model of development qualities of future managers. *Journal of Entrepreneurship Education*, 22(3). Retrieved from



<https://www.abacademies.org/articles/effectiveness-analysis-of-entrepreneurship-model-of-development-qualities-of-future-managers-8258.html>

- Pazenok V. S. (2012). *Turizmologiya. Teoreticheskii obraz turizma* [Tourismology. A theoretical image of tourism]. Kyiv: The Academy of Tourism of Ukraine: Kyiv University of Tourism, Economics and Law. <http://www.kutep.kiev.ua/upload/news/449/Pazenok-Turizmologiya.pdf>.
- Popovych M. V. (1985). *Mirovozzrenie drevnikh slavian* [The worldview of the ancient Slavs]. Kyiv: Naukova dumka. [https://imwerden.de/pdf/popovich\\_mirovozzrenie\\_drevnikh\\_slavyan\\_1985\\_text.pdf](https://imwerden.de/pdf/popovich_mirovozzrenie_drevnikh_slavyan_1985_text.pdf).
- Sapielkina Z. P. (2012). *Relihiia i kultura. Relihiinyi turyzm* [Religion and culture. Religious tourism]. Kyiv: Vydavnytstvo Akademii pratsi i sotsialnykh vidnosyn Federatsii profesiinykh spilok Ukrainy. <https://www.socosvita.kiev.ua/node/1166>.
- Slobodeniuk E. V. (2003). *Turyzm yak chynnyk humanizatsii vidnosyn mizh narodamy* [Tourism as a factor in the humanization of relations between peoples]. (Abstract of PhD thesis). Kyiv University of Tourism, Economics and Law, Kyiv. [https://tourlib.net/aref\\_tourism/slobodenuk.htm](https://tourlib.net/aref_tourism/slobodenuk.htm)
- Solianyuk S. F. (2010). *Turyzm yak sotsioetychnyi chynnyk suspilnoho zhyttia* [Tourism as a socioethical factor in public life]. (Abstract of PhD thesis). M. P. Drahomanov National Pedagogical University, Kyiv. <http://enpuir.npu.edu.ua/handle/123456789/10608>.
- Tabachkovskiy V. H. (2005). *Liudyna yak osobystist, shcho podorozhuie* [An individual as a traveling personality]. In V. S. Pazenok (Ed.), *Philosophical Essays on Tourism* (pp. 91–99). Kyiv: Ukrainskyi Tsentrukukhovnoi kultury. [http://www.library.univ.kiev.ua/ukr/elcat/new/detail.php3?doc\\_id=1134835](http://www.library.univ.kiev.ua/ukr/elcat/new/detail.php3?doc_id=1134835)
- Yarotskyi P. L. (2004). *Filosofskiy aspekt palomnytskoho (relihiinoho) turyzmu v Ukraini* [A philosophical aspect of pilgrimage (religious) tourism in Ukraine]. In V. S. Pazenok (Ed.), *The Philosophy of Tourism* (pp. 143–150). Kyiv: Kondor.

## UNBLOCKING THE "ODRA – DANUBE" WATERWAY

**Abstract.** The initiative of mainly 12 Central European countries, called the Three Seas Initiative, aims to accelerate the infrastructure equalization of this part of Europe in relation to the leading countries of Western Europe. It is supported by the United States, which see its own business interests here, especially in the liquefied gas market and the fifth generation IT network (5G). There are many ideas for the construction or modernization of the existing energy, transport and IT technology corridors. The study shows only a fragment, but a specific one in the field of unblocking the Oder-Danube waterway for mass flow of energy media by container ships. This especially concerns the connection of the water port in Świnoujście with the port of Constanța in Romania on the Black Sea. Much is said and written about this Initiative, but there are few concrete steps to implement this huge and extremely expensive undertaking. However, it is valuable that large funds are accumulated under the Three Seas Fund aimed at implementing even basic topics, one of which is the diversification of energy fuel supplies.

**Keywords:** Three Seas Initiative, energy and transport corridors, the Oder-Danube route, navigability classes, diversification of supplies.

## UDROŻNIENIE MAGISTRALI WODNEJ „ODRA – DUNAJ”

### Wstęp

Idea Trójmorze inspirowane jest do działania w szczególności w obszarze Europy Środkowej. Jej przesłaniem jest doprowadzenie krajów byłego bloku komunistycznego do poziomu krajów Europy Zachodniej. Stanowi to przeciwwagę do opanowania rynków tego regionu przez Rosję, jak też hamowania wchodzenia Chin ze swoimi przedsięwzięciami. Zmierzają się do podniesienia infrastruktury tras zarówno drogowych, kolejowych jak i zbudowania magistrali wodnych transportowych na linii północ-południe. Nazwa Trójmorze kojarzy się z pasmem przestrzeni między Bałtykiem a Adriatykiem i Morzem Czarnym. Kraje tego regionu wykazują już obecnie wyraźny wzrost zapotrzebowania na gaz do celów gospodarczych i domowych. Przewiduje się, że będzie to około 14%, podczas gdy wzrost na to paliwo w związku z koniecznością przeciwdziałania ociepleniu klimatu w Europie Zachodniej nie będzie większe niż 4%.

Informacja ta, poparta wcześniej badaniami, stanowi bodziec do włączenia się w to intratne przedsięwzięcie także Stanów Zjednoczonych i Niemiec. Udrożnienie szlaków wodnych typu „Odra-Dunaj” jak i zbudowanie tras szybkiego ruchu klasy Via Carpatia, czy Via Baltica da szansę sprawnego przewozu gazu z szelfów norweskich oraz transmisji dostaw ze zbiornikowców przyplływających do portu w Świnoujściu. Wymienione i inne planowane są jednak przedsięwzięciami wielonarodowymi i dlatego Trójmorze kojarzone jest także jako fundusz, gromadzony przez wiele krajów zwłaszcza Europy Środkowej, na zbudowanie nowoczesnej infrastruktury tras transportowych. Jest to także pomysł na zainstalowanie w tym obszarze wydajnej sieci informacyjnej klasy 5G do sprawnej komunikacji cyfrowej między podmiotami 12 państw Europy Środkowej. Idea Trójmorze zmierza do odparcia monopolistycznego uzależnienia się

---

<sup>1</sup> Władysław Wornalkiewicz – Professor WSZiA, PhD, the Academy of Management and Administration in Opole, Opole, Poland.

Europy od dostaw gazu z Rosji, planowanym w przyszłości rurociągiem, będącym w końcowej fazie realizacji, na dnie Bałtyku.

Kontynuowanie gromadzenia funduszy na wprowadzenie w życie już nie nowego pomysłu Trójmorze jest akceptowana też przez nową administrację Stanów Zjednoczonych. Przeglądając jednak wiadomości internetowe dotyczące Trójmorza odnosimy wrażenie, że oprócz zbierania milionów na to przedsięwzięcie, wykupu firm, które zajmą się wprowadzeniem w życie tej ambitnej idei niewiele konkretnego się dzieje. W związku z tym zaproponowano w tym materiale koncepcję dostosowania trasy wodnej „Odra-Dunaj” do zasilania dużymi barkami np. gazu skroplonego i innych mediów energetycznych do krajów śródlądowych Europy Środkowej. Są to też państwa leżące nad Adriatykiem, czy też Morzem Czarnym. Wykorzystanie żeglugi śródlądowej w infrastrukturze transportowej jest niewątpliwie wyjściem naprzeciw tendencji szeroko rozumianej ochronie środowiska naturalnego. Energetyczne i transportowe korytarze projektów Trójmorza (*Three Seas Region*) pokazano na rysunku 1. Bliższego wyszczególnienia wymaga opis legendy zamieszczonej pod tym rysunkiem.

Highways (Drogi szybkiego ruchu)	GO Highway, Via Carpatia, Via Baltica, Route E65, Route E75
Railways (Szybkie koleje)	Rail Baltica, Southern Corridor
Waterways (Drogi wodne)	Anube-Oder-Elbe Canal, E40 Waterway
Gaspipelines (Gazociągi)	Baltic Pipe, Gas Interconnection Poland-Lithuania (CIPL), North-South Corridor
Oil Pipelines (Rurociągi naftowe)	Odessa-Gdańsk
Energy Links (Linie energetyczne)	LisPol Link energy bridge, UkraineEU energy bridge



**Rysunek 1:** Energetyczne i transportowe szlaki projektowane w ramach koncepcji Trójmorze

Źródło: Żurawski P., Motusic A. B.. (2020).

## 2. Inicjatywy organizacyjne w ramach realizacji koncepcji Trójmorze

Na początek sięgnijmy po informacje na temat Trójmorze zamieszczone w Wikipedii (<https://pl.wikipedia.org/wiki/Tr%C3%B3jmorze>). Trójmorze to międzynarodowa inicjatywa gospodarczo-polityczna skupiająca 12 państw Unii Europejskiej położonych w pobliżu mórz Bałtyckiego, Czarnego i Adriatyckiego, a w skład grupy wchodzi: Austria, Bułgaria, Chorwacja, Czechy, Estonia, Litwa, Łotwa, Polska, Rumunia, Słowacja, Słowenia i Węgry.

Obszar terytorialny wymienionych państw pokazano na rysunku 2.



**Rysunek 2: Państwa Trójmorza**

Źródło: autor bazuje na -[https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/7/76/Three\\_Seas\\_Initiative.svg](https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/7/76/Three_Seas_Initiative.svg) (2020)

Instytucje założycielskie podjęły zobowiązania do wpłat w łącznej kwocie przekraczającej 500 mln euro. Fundusz jest otwarty dla innych państw Trójmorza, które mogą do niego dołączyć po uzyskaniu stosownych zezwoleń. Rada nadzorcza funduszu składa się z przedstawicieli banków rozwoju z Polski, Rumunii i Czech. W 2019 roku Bank Gospodarstwa Krajowego i EximBank w Rumunii podpisały akt założycielski Funduszu Inwestycyjnego Inicjatywy Trójmorza. Fundusz ma koncentrować się na projektach tworzących infrastrukturę transportową, energetyczną i cyfrową w regionie Trójmorza. Inicjatywa Trójmorza służy zacieśnianiu powiązań w regionie, tworzących trwałe podstawy dla rozwoju gospodarczego w zakresie energii, transportu, komunikacji cyfrowej i gospodarki (<https://www.gov.pl/web/dyplomacja/trojmorze>).

Obszar obejmujący państwa należące do Inicjatywy Trójmorza stanowi prawie jedną trzecią całkowitej powierzchni Unii Europejskiej. Mieszka tu ponad 112 milionów ludzi. Zakłada się, że dzięki zrealizowaniu Inicjatywy Trójmorza nastąpi zmniejszenie infrastrukturalnych i gospodarczych nierówności wspólnego europejskiego rynku. Tak więc Trójmorze ma charakter proeuropejski wobec istniejących formatów współpracy regionalnej. IV Szczyt Inicjatywy Trójmorza odbył się w stolicy Słowenii 5 i 6 czerwca 2019 r., z udziałem m.in. prezydenta RFN, przewodniczącego KE i sekretarza ds. energii USA, a także partnerów z Wielkiej Brytanii, państw bałkańskich i Partnerstwa Wschodniego. Podczas Szczytu przyjęto deklarację potwierdzającą formalną rejestrację Funduszu Inwestycyjnego Inicjatywy Trójmorza. Natomiast V Szczyt Inicjatywy Trójmorza odbył się w roku 2020 w Tallinnie (<https://www.gov.pl/web/fundusze-regiony/trojmorze-dalszy-rozwoj-wspolpracy>). Nadmienię jeszcze, że Trójmorze powstało w 2015 roku z inicjatywy prezydentów Polski i Chorwacji, a partnerami strategicznymi Inicjatywy są USA i Niemcy. Mimo pandemii rok 2020 był pomyślny dla Funduszu Trójmorza (*Three Seas Initiative*

*Investment Fund* – 3SIIF), gdyż był to okres dalszego intensywnego rozwoju tego międzynarodowego przedsięwzięcia, którego inicjatorem był polski bank rozwoju BGK (<https://www.pb.pl/fundusz-trojmorza-w-2020-r-mimo-pandemii-nabral-rozpedu-1106519>).

Fundusz zrealizował pierwsze inwestycje oraz powiększył się o kolejne kraje członkowskie. Jest to typowy rynkowy instrument inwestycyjny, bowiem projekty realizowane ze środków funduszu mają przynosić udziałowcom zysk. Tworzenie infrastruktury, w tym transportowej, na najwyższym poziomie ma wymiar nie tylko ekonomiczny, ale i społeczny. Trzeba tu wymienić budowę trasy Via Carpatia, która ma prowadzić z Litwy, przez Polskę, na Bałkany. Łączna wartość deklaracji wpłat do funduszu od wszystkich krajów wynosi już ponad 800 mln euro, z czego 500 mln euro z BGK. Jak już wspomniano Fundusz ma koncentrować się na trzech fundamentalnych sektorach tj. transporcie, energetyce i cyfryzacji.

Firma analityczna SpotData opracowała w 2019 roku raport „*Perspektywy dla inwestycji infrastrukturalnych w Trójmorzu*” z którego wynika, że państwa Trójmorza we wspomnianych wcześniej sektorach, dla dogonienia „starej Unii” potrzebują aż 600 mld euro (SPOTDATA, 2021). Region Trójmorza generuje około 20% unijnego PKB, przy 30 % ludności. Docelowo, łącznie z deklaracjami wpłat od inwestorów prywatnych i instytucjonalnych, fundusz planuje zebrać 3-5 mld euro. Z informacji w Gazecie Prawnej dowiadujemy się, że amerykańska agencja rządowa (DFC, *International Development Finance Corporation*) zatwierdziła 300 milionów dolarów wsparcia dla Funduszu Trójmorza (<https://biznes.gazetaprawna.pl/artykuly/1498747,usa-rzad-dotacja-fundusz-trojmorze-energetyka-transport-infrastruktura.html>).

Władze USA wyjaśniły później, że 300 milionów USD na Fundusz Trójmorza będzie stanowić pierwszą transzę wsparcia. Następnie, do każdego trzech dolarów zainwestowanych przez kraje Trójmorza Stany Zjednoczone dodadzą jednego dolara aż do maksymalnej kwoty 1 miliarda USD. Fundusz Trójmorza stanowi ekonomiczny instrument Inicjatywy Trójmorza. Jednym z kierunków wspólnego działania jest współpraca na rzecz unijnego i regionalnego rynku gazu ([https://pism.pl/publikacje/Tr\\_jmorze\\_\\_wsp\\_\\_praca\\_na\\_rzecz\\_unijnego\\_i\\_regionalnego\\_ryнку\\_gazu](https://pism.pl/publikacje/Tr_jmorze__wsp__praca_na_rzecz_unijnego_i_regionalnego_ryнку_gazu)). Dowiadujemy się o tym z publikacji internetowej Polskiego Instytutu Spraw Międzynarodowych – PISM (PISM, 2017).

W krajach Europy Środkowej i Wschodniej brakuje infrastruktury gazowej, co otwiera pole dla znaczących inwestycji. Jak już nadmieniałem we Wstępie według prognoz wzrośnie popyt tych państw na gaz. Tak więc Inicjatywa Trójmorza pomoże im koordynować działania i promować interesy regionu, zwiększy bezpieczeństwo energetyczne oraz umożliwi rozwój konkurencyjnego rynku gazu. Tak więc głównym wyzwaniem stojącym przed państwami Trójmorza jest rozbudowa gazociągów, niezbędnych dla zwiększenia bezpieczeństwa energetycznego i stworzenia konkurencyjnego rynku.

Rozbudowa gazociągów będzie konieczna także ze względu na prognozowany wzrost popytu państw Trójmorza na gaz. Jak już nadmieniałem Komisja Europejska prognozuje, że do 2030 roku konsumpcja gazu wzrośnie w krajach Trójmorza o około 14% w stosunku do 2015 r., podczas gdy w całej UE ma obniżyć się o około 4%. Największy wzrost odnotują Polska, Słowenia, Łotwa i Austria. Przedstawiony w 2011 roku plan stworzenia korytarza Północ-Południe zakłada rozbudowę infrastruktury gazowej w regionie Europy Środkowo-Wschodniej w celu zwiększenia konkurencji i bezpieczeństwa dostaw.

UE opracowała też plan rozbudowy połączeń w regionie Morza Bałtyckiego (*Baltic Energy Market Interconnection Plan* – BEMIP) z 2009 r., który ma zakończyć „izolację gazową” Litwy, Łotwy, Estonii i Finlandii. Osiem państw Trójmorza tworzy także jeden z trzech wspólnych regionów gazowych (*South South-East* – SSE). Rozpatruje się dywersyfikację poprzez alternatywne

dostawy gazu z krajów basenu Morza Kaspijskiego np. z Azerbejdżanu tzw. Korytarzem Południowym. Istotny własny wkład w integrację mogą wnieść wszystkie państwa, w tym Polska, dzięki projektom zgodnym ze strategią UE - terminala LNG w Świnoujściu i Baltic Pipe, którym możliwe będzie sprowadzanie gazu z Norwegii.

Tak więc Trójmorze stanowi jeden z głównych instrumentów wpływu gospodarczo-technologicznego USA w Europie, a także element wpływu na podmioty Azji (<https://300gospodarka.pl/opinie/lewicki-stawianie-na-trojmorze-to-element-zwrotu-usa-do-azji>).

Obecność w tym regionie pozwala bowiem wpływać nie tylko na UE, ale też Chiny, Rosję oraz – pośrednio – na inne rejony świata (Lewicki, 2020). Po pierwsze, jako region otwarty na amerykańskie inwestycje, Trójmorze wpasowuje się w dążenie USA do współtworzenia europejskich standardów 5G, czyli nowych standardów infrastruktury sieci informatycznych. 5G jest kluczowe dla interesów USA na świecie, ponieważ umożliwia kontrolę informacyjną w regionach, w których jest montowana i utrzymywana. USA rywalizują dziś z Chinami o znalezienie na swoje produkty sieciowe jak największych rynków, szczególnie w kluczowych strategicznie rejonach świata. Ostatecznie bowiem obecność w Europie amerykańskich komponentów 5G i gigantów technologicznych (Google, Amazon, Facebook, Apple Microsoft) gwarantuje, że region pozostanie dla USA bezpieczny cywilizacyjnie i technologicznie. Działanie w Europie umożliwia też USA ograniczanie technologicznego wpływu chińskiego - czyli osiągnięcie celu, jaki USA stawiają sobie także w Azji.

Jak już wspomniałem Trójmorze to inicjatywa Północ-Południe, podczas gdy większość innych skupia się na kombinacji Wschód-Zachód. (<https://www.forum-ekonomiczne.pl/tag/trojmorze/>; <https://www.forum-ekonomiczne.pl/adriatyk-baltyk-morze-czarne-wizje-wspolpracy/>). To nowa wizja, w której tkwi wysoki poziom misji strategicznej. Inicjatywa może również wzmocnić współpracę w basenie Morza Śródziemnego.

### **Transeuropejska sieć transportowa**

Transport wodny to stosunkowo niska emisja substancji odpowiedzialnych za zanieczyszczenia powietrza jak i wody. Badania pokazują, że transport samochodowy emituje ponad kilkakrotnie więcej zanieczyszczeń powietrza (w głównej mierze CO<sub>2</sub>) w porównaniu do transportu wodnego śródlądowego. Występuje jednak przykład transportu kolejowego, który osiągnął już efekty ekologiczne lepsze od transportu wodnego. Nadmienię, że w opracowaniu niniejszym wykorzystano niektóre zmodyfikowane fragmenty, wykonanej pod kierunkiem autora, pracy magisterskiej (Niedzielski M., 2019). W tabeli 1. możemy zauważyć tą zależność.

Mała terenochłonność infrastruktury – żegluga śródlądowa jest gałęzią transportu charakteryzującą się lepszym wykorzystaniem terenu w stosunku do innych transportów. Także w dużej mierze transport śródlądowy jest umiejscowiony na terenach zagospodarowanych, takich jak zaplecza portów.

Teren obejmujący infrastrukturę transportu wodnego śródlądowego jest określony w krajach Europy od 0,01 w Polsce do 12,1 ogólnej powierzchni komunikacyjnej. Badania wykazują, że przy wielu przewozach na kilometr infrastruktury liniowej odpowiada:

- 1,5 mln t ładunków przy transporcie samochodowym,
- 2,5 mln t ładunków przy transporcie kolejowym,
- 3,5 mln t ładunków w transporcie wodnym śródlądowym.

Transeuropejska sieć transportu (TEN-T) stanowi ważny krok w procesie rozwoju Europy (Komisja Europejska, 2016). Europejska polityka gospodarcza wywodząca się z traktatu rzymskiego z 1957 r. TEN-T jest częścią sieci transeuropejskich (TEN), która obejmuje nie tylko

infrastrukturę, ale także komunikację i energię. Kolejnym ważnym dokumentem był traktat z Maastricht z 1992 r. zawierający zasady rozwoju sieci transeuropejskiej. Zgodnie z warunkami art. 154, 155 i 156 traktatu z Maastricht UE dąży do promowania rozwoju TEN-T jako bardzo ważnego czynnika dla funkcjonowania rynku wewnętrznego i wzmocnienia spójności gospodarczej i społecznej. Współpraca między krajami jest domniemaniem wzajemnych połączeń i interoperacyjności sieci, a także ich dostępności. Rozwój TEN tworzy również przestrzeń dla swobodnego przepływu osób, które mogą łatwo przekraczać granice krajów UE. Od czasu pierwszych projektów opracowanych w transporcie drogowym i kolejowym w 1996 r. TEN-T obejmuje obecnie również porty morskie, porty śródlądowe i terminale intermodalne. Ten rodzaj transportu został zawarty w maju 2001 roku (Khúlová L., Ńprochová L., 2016).

**Tabela 1:** Porównanie kosztów ekonomicznych i środowiskowych żeglugi

Gałąź transportu	Liczba km przebytych przy zużyciu 5 litrów paliwa i ładunku tonowym	Ilość ładunku (t) przewiezionego na odległość 1 km przy użyciu 1 litra paliwa	Ilość gram CO <sub>2</sub> emitowanego na 1 tkm [g/tkm]
Wodny śródlądowy	500	127	33,4
Samochodowy	333	97	48,1
Kolejowy	100	50	164

Źródło: autor bazuje na RZGW Wrocław (2015).

Kluczowym czynnikiem konkurencyjnym UE jest dobrze funkcjonująca infrastruktura jako przepływ we wszystkich państwach członkowskich. Zasadniczo w UE jest pięć milionów kilometrów dróg utwardzonych, ponad 215 000 km linii kolejowych i 41 000 km żeglownych śródlądowych dróg wodnych (Komisja Europejska 2015). Dlatego na podstawie polityki TEN-T utworzono 30 projektów priorytetowych jako projekty będące przedmiotem wspólnego zainteresowania. Projekty te biorą udział w systemie zarządzania ruchem towarowym i pasażerskim w całej UE, a ponadto w wysokości 8 miliardów euro w poprzednim okresie programowania (Khúlová L., Ńprochová L., 2016). Europejska polityka infrastrukturalna koncentruje się na dobrze funkcjonującej i silnej sieci transportowej we wszystkich państwach członkowskich z połączeniami również poza UE, zwłaszcza z krajami sąsiadującymi, a także z innymi krajami, aby stać się w Unii Europejskiej rosnącą i konkurencyjną integracją na świecie. Rdzeń sieci TEN-T ma zostać w pełni wdrożony do 2030 r. i jest tworzony przez dziewięć korytarzy sieci bazowej (Komisja Europejska, 2014).

Polityka finansowania TEN-T w UE zaplanowana była na lata 2014-2020 do 26 mld EUR na transport za pośrednictwem mechanizmu finansowania zwanego Instrumentem Łącząc Europę (CEF). CEF jest tworzony, aby stworzyć możliwość finansowania projektów transportowych zdefiniowanych w sieci wyników. Domniemaniem stworzenia konkurencyjnego regionu UE jest funkcjonująca infrastruktura, która stanowi podstawę skutecznego jednolitego rynku. Ostateczny termin dla sieci bazowej ustalono na 2030 r. Celem rozwoju infrastruktury jest usunięcie wąskich gardeł, poprawa infrastruktury i usprawnienie transportu ponad granicami zarówno dla pasażerów, jak i dla przedsiębiorstw. Polityka TEN-T wyznacza 9 podstawowych korytarzy transportowych, które połączy UE z północy na południe i z zachodu na wschód w całej UE, które są w centrum mechanizmów finansowania (Khúlová L., Ńprochová L., 2016). Wymienionych zostaną teraz 9 korytarzy transportowych na których opiera się sieć TEN-T.

*Korytarz bałtycko-adriatycki* – łączy północną część UE w pobliżu Bałtyku - Polska, i wiedzie dalej do Czech, Słowacji, Austrii, Słowenii i Włoch. Ten korytarz rozpoczyna się na północy z dwoma punktami, jednym w Gdyni, portem gdańskim i pobliskim lotniskiem we wschodniej części Polski oraz miastem portu Świnoujście i terminalem kolejowo-drogowym. Kontynuuje swój bieg w dwóch kierunkach przez Czechy wjeżdżając do Ostrawy i przez Słowację wchodząc do Żyliny. Łączy się w Bratysławie i Wiedniu przez Austrię aż do Słowenii i wreszcie we Włoszech, gdzie korytarz wchodzi do Zatoki Weneckiej.

*Korytarz Reńsko-Alpejski* – ponownie łączy północ i południe UE w innej części UE (z Holandii, Belgii, Niemiec, Szwajcarii i Włoch). To jedyny korytarz, który przebiega także poza UE.

*Korytarz Atlantycki* – łączy dwie części wybrzeży (z Niemiec, Francji, Hiszpanii i Portugalii).

*Korytarz Ren-Dunaj* – łączy Niemcy, Czechy, Słowację, Austrię, Węgry, Rumunię i Bułgarię. To jedyny korytarz, który z jednej strony nie kończy się w morzu. Jako jedyny korytarz rozpoczynający się w głębi lądu rozpoczyna się w Niemczech (Frankfurt nad Menem) i we Francji (Strasburg), a nie na linii brzegowej. Zawiera dwa kierunki linii przez Czechy, Słowację, która łączy UE z granicą ukraińską i ponownie Austrii, Słowację, Węgry, Rumunię, gdzie kończy się w porcie w Konstancy. Jak pokazano w nazwie korytarza, głównym celem tego korytarza jest stworzenie skutecznego i dobrze funkcjonującego systemu korzystania z śródlądowych dróg wodnych i portów.

*Korytarz śródziemnomorski* – łączy Węgry, Słowenię, Chorwację i Włochy.

*Korytarz skandynawsko-śródziemnomorski* – łączy północ UE (Finlandia i Szwecja przez Danię, Niemcy, Austrię i Włochy).

*Korytarz Morze Północne-Bałtyk* – łączy wschodnią część UE (z Estonii, Łotwy, Litwy, Polski, Niemiec, Holandii, Belgii).

*Korytarz Północny-Wschodnio Śródziemnomorski* – łączy UE na północ z regionami południowymi (z Niemiec, Czech, Słowacji, Węgier, Rumunii, Bułgarii i Grecji). Zaczyna się w czterech punktach w Niemczech – w Rostocku, ostatnim porcie Niemiec, Hamburgu, środkowym porcie Niemiec i dwóch zachodnich portach Niemiec, Brementhaven, gdzie znajduje się również terminal kolejowo-drogowy i Wilhelmshaven. Korytarz ten łączy dwa kierunki w Czechach w porcie Ústí i biegnie przez Austrię i Słowację. Kończy się w dwóch kierunkach, z jednego jest port Burgas w Bułgarii i dwa porty w Grecji - Ateny i Patra. Ten korytarz łączy się z Turcją i drogą wodną również z Cyprzem.

*Korytarz Morza Północnego i Morza Śródziemnego* łączy Irlandię, Wielką Brytanię pod Kanałem La Manche, Francje, Holandię i Belgię.

Możemy zauważyć iż przyszłe połączenie Odry z Dunajem będzie wspierane przez skoordynowany system transportowy Unii Europejskiej. Wszelkie gałęzie transportowe z ich infrastrukturą będą wspomagać żeglugę śródlądową w całej Europie.

### **Parametry śródlądowego transportu wodnego**

Skoncentrujmy teraz swoją uwagę na transporcie wodnym śródlądowy np. na rzece Odrze. Śródlądowym transportem wodnym przyjęło się nazywać różnorakie przewozy zarówno ludzi jak i towarów przeznaczonymi do tego statkami żeglugi śródlądowej, przy czym transport ten odbywa się częściowo lub w całości po dedykowanych śródlądowych żeglownych drogach wodnych. Profesjonalne jednostki floty statków śródlądowych nawigowane są po drogach wodnych będące na obszarach rzek i jezior żeglownych oraz sztucznie przystosowanych dróg wodnych takich jak kanały, zbiorniki. Drogi wodne zostały sklasyfikowane, dzięki czemu możliwa jest ocena drogi wodnej względem jej parametru przystosowania dla żeglugi śródlądowej. Bezpośrednia ocena



określa maksymalny rozmiar jednostek pływających jakie mogą poruszać się po danym szlaku drogi wodnej. Z drugiej strony ocena pośrednia określa już i porównuje konkretne szlaki wodne. Przystosowanie drogi wodnej pod względem żeglowności wynika z naturalnych właściwości oraz z działań tworzących zabudowę hydrotechniczną. Klasyfikację śródlądowych dróg wodnych zaprezentowano w tabeli 2.

**Tabela 2: Klasyfikacja śródlądowych dróg wodnych**

Droga wodna	Klasa drogi wodnej	Statki z napędem i barki				Zestawy pchane				Minimalny prześwit pod mostami H [m]
		dług. maks.	szer. maks.	zanurzenie	ład. maks.	długość	szerokość	zanurzenie	ładowność	
		L [m]	B [m]	D [m]	T [t]	L [m]	B [m]	D [m]	T [t]	
Regionalna	Ia	24	3,5	1,0						3,0
	Ib	41	4,7	1,4	180					3,0
	II	57	7,5-9,0	1,6	500					3,0
	III	67-70	8,2-9,0	1,6-2,0	700	118-132	8,2-9,0	1,6-2,0	1000-1200	4,0
Międzynarodowa	IV	80-85	9,5	2,5	1000-1500	85	9,5	2,5-2,8	1250-1450	5,25 lub 7,0
	Va	95-110	11,4	2,5-2,8	1500-3000	95-110	11,4	2,5-3,0	1600-3000	5,25 lub 7,0
	Vb					172-185	11,4	2,5-3,0	3200-4000	

Źródło: autor bazuje na Rozporządzeniu Rady Ministrów Dz. U. nr 77, ...2002.

Tabela 2 stanowi zestawienie maksymalnych parametrów barek, statków i jednostek pchanych, które muszą być w stanie przemieszczać się na danej drodze wodnej. Przedstawiono również minimalne prześwity pod mostami ponad wysoką wodę żeglowną, którą każda droga wodna musi posiadać. Bez tego droga nie została by sklasyfikowana i przypisana do poszczególnych klas o znaczeniu regionalnym i międzynarodowym. Ważne są także parametry eksploatacyjne, które są wymienione w tabeli 3. wskazują one jakie klasy żeglowności posiadają minimalne wymiary dające odpowiednią klasyfikację.

**Tabela 3: Parametry eksploatacyjne śródlądowych dróg wodnych**

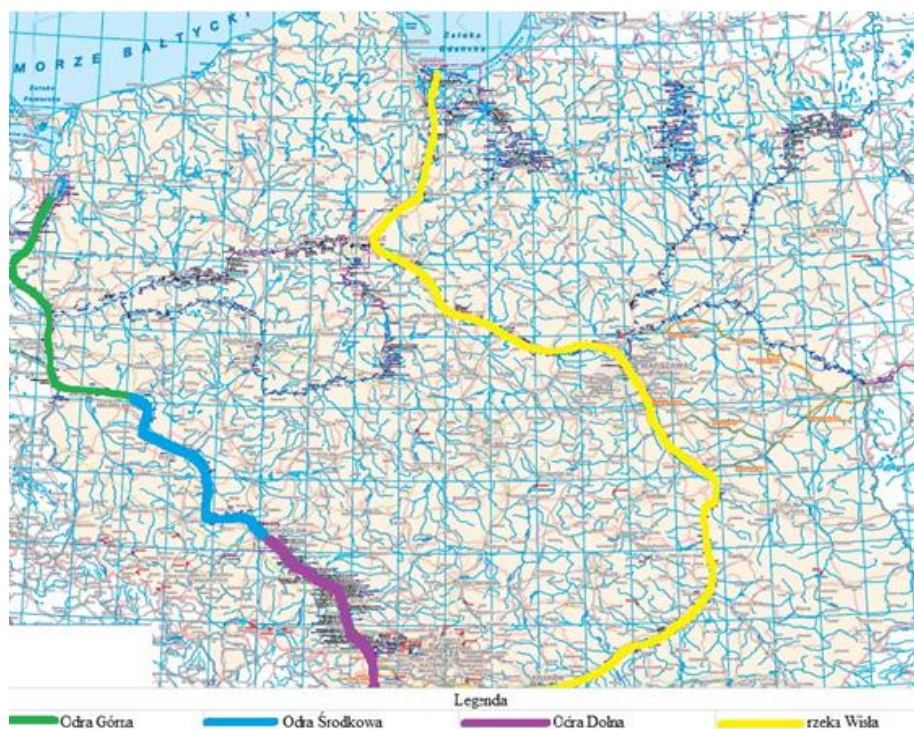
Parametry eksploatacyjne	Klasy/jednostki	Wielkości mary:							
		Ia	Ib	II	III	IV	Va	Vb	
Minimalne wymiary szlaku żeglowne go na rzece									
Szerokość szlaku żeglownego	m	15	20	30	40	40	50	50	
Głębokość tranzytowa	m	1,2	1,6	1,8	1,8	2,8	2,8	2,8	
Promień łuku osi szlaku żeglownego	m	100	200	300	500	650	650	800	
Minimalne wymiary kanału									
Szerokość szlaku żeglownego	m	12	18	25	35	40	45	45	
Głębokość tranzytowa	m	1,5	2	2,2	2,5	3,5	3,5	3,5	
Promień łuku osi szlaku żeglownego	m	150	250	400	600	650	650	800	
Minimalne wymiary śluz żeglugowych									
Szerokość śluzy	m	3,3	5	9,6	9,6	12	12	12	
Długość śluzy	m	25	42	65	72	120	120	187	
Głębokość na progu dolnym	m	1,5	2	2,2	2,5	3,5	4	4	

Źródło: autor bazuje na załączniku 3 do Rozporządzenia Rady Ministrów Dz. U. nr 77, 2002.

Aktualnie klasa IV oraz wszystkie parametry z nią związane, wcześniej uznawane w Europie za podstawowe stanowią teraz warunki minimalne dla dróg wodnych o znaczeniu międzynarodowym. Żeglowne drogi klasy IV często występują wyłącznie jako odcinki łączące trasy wodne regionalne z międzynarodowymi. Wobec tego za standard dróg wodnych dla przewozów międzynarodowych uznaje się klasę Va. Szlaki tej klasy są dostępne dla barek zmotoryzowanych i zestawów pchanych o tonażu do 3000 ton. Po latach doświadczeń w europejskim przewozie śródlądowym wynikła konieczność rozwoju również jednostek taboru żeglugi śródlądowej o mniejszych parametrach konstrukcyjnych. Poprzez dokonujący się postęp techniczny w środkach transportu żeglugi śródlądowej wynika zatem konieczność wykorzystywania w celach transportowych również dróg wodnych o właściwościach technicznych niższych, aniżeli te przyjęte dla klasy IV.

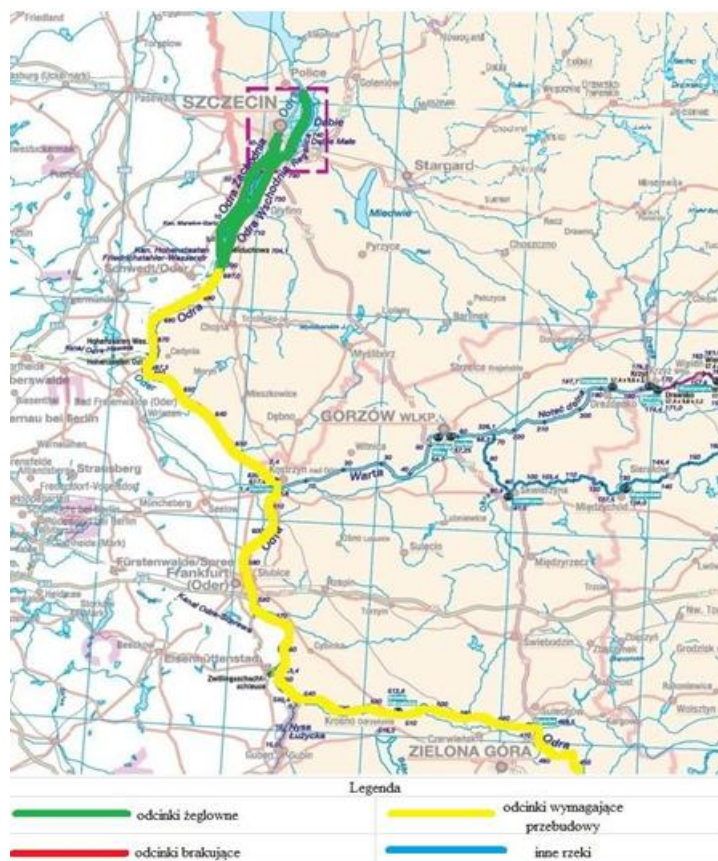
### Stan żeglowny rzeki Odry

Rzeka Odra jest drugą pod względem długości rzeką w Polsce a jej długość wynosi 854 km, w tym 742 km w Polsce. Rzeka Odra przepływa przez Polskę, Niemcy oraz Czechy, jej cały przebieg pokazano na rysunku 3. W ramach całego szlaku wodnego rzeki Odry można wyodrębnić odcinki: pomiędzy Szczecinem a Zieloną Górą, tzw. Odra Górna; pomiędzy Zieloną Górą a Wrocławiem, tzw. Odra Środkowa; od Wrocławia po granicę państwa z Czechami, tzw. Odra Dolna.



**Rysunek 3:** Trasa wodna rzeki Odry podzielona na odcinki  
Źródło: autor bazuje na - Mapa śródlądowych dróg wodnych w Polsce, 2020).

Fragment tej trasy od Szczecina po Zieloną Górę pokazano na rysunku 4.



**Rysunek 4:** Trasa wodna rzeki Odra, odcinek Szczecin – Zielona Góra

Źródło: autor bazuje na - Mapa śródlądowych dróg wodnych w Polsce, 2020).

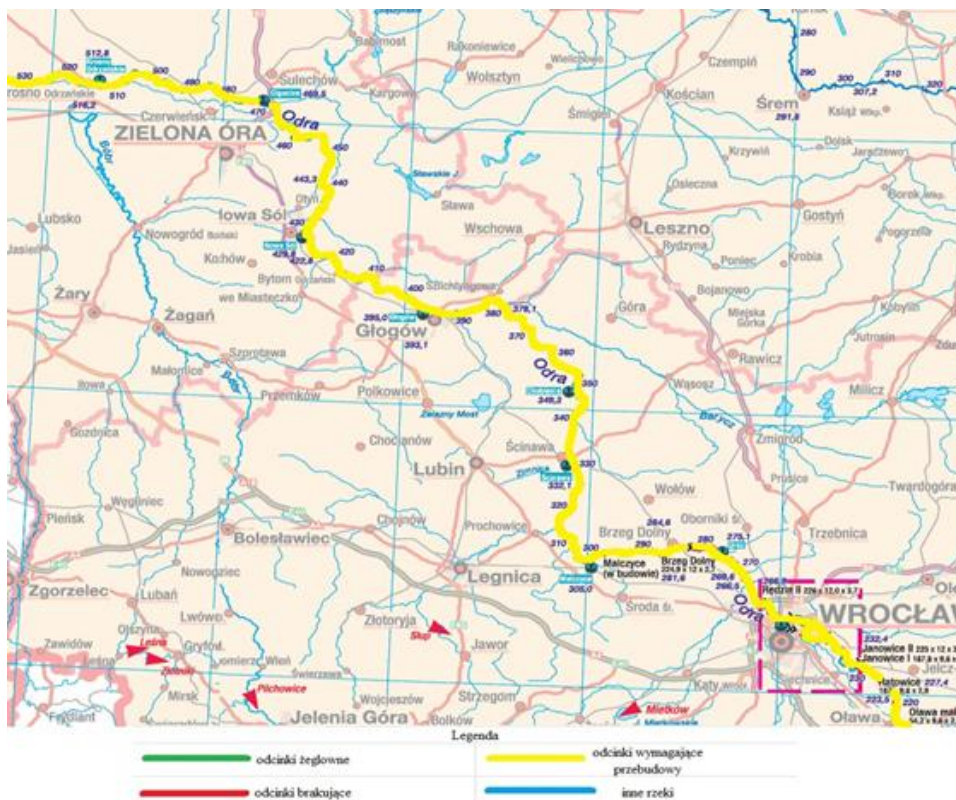
Na rysunku 5. można wyróżnić następujące odcinki rzeki Odra o klasach żeglowności:

- Zalew Szczeciński do 697 km trasy Odry – klasa żeglowności Vb rzeka swobodnie płynąca,
- od 697 km trasy Odry do miejscowości Kostrzyn nad Odrą – klasa żeglowności III rzeka swobodnie płynąca,
- od 617 km trasy do miejscowości Zielona Góra – klasa żeglowności II rzeka swobodnie płynąca.

Warto zauważyć, że na tym krótkim odcinku od Szczecina Odra posiada międzynarodową klasę żeglowności i ta odrzańska droga wodna jest ważnym elementem jako korytarz transportowy. Posiada związane funkcjonalnie z obsługą wymiany towarowej. Łączy miasto Szczecin oraz porty morskie jak i rzeczne przy ujściu Odry z aglomeracją berlińską. Przekłada się to na kontakt z zachodnią częścią Europy poprzez dwa kanały znajdujące się odpowiednio na 667 km trasy Odry (kanał Odra – Hawela) jak i na 553 km trasy (kanał Odra – Szprewa). Od strony Polskiej na 617 km Odra łączy się z rzeką Wartą. Zwróćmy teraz uwagę na rysunek 5. na którym odrzańska droga wodna prowadzi do Wrocławia.

Na przedstawionym rysunku 5, czyli fragmencie rzeki Odra, można wyróżnić odcinki o klasach żeglowności:

- od 470 km trasy do miejscowości Brzeg Dolny – klasa żeglowności II rzeka swobodnie płynąca,
- od 280 km trasy do miejscowości Wrocław (252 km trasy) – klasa żeglowności III rzeka skanalizowana.

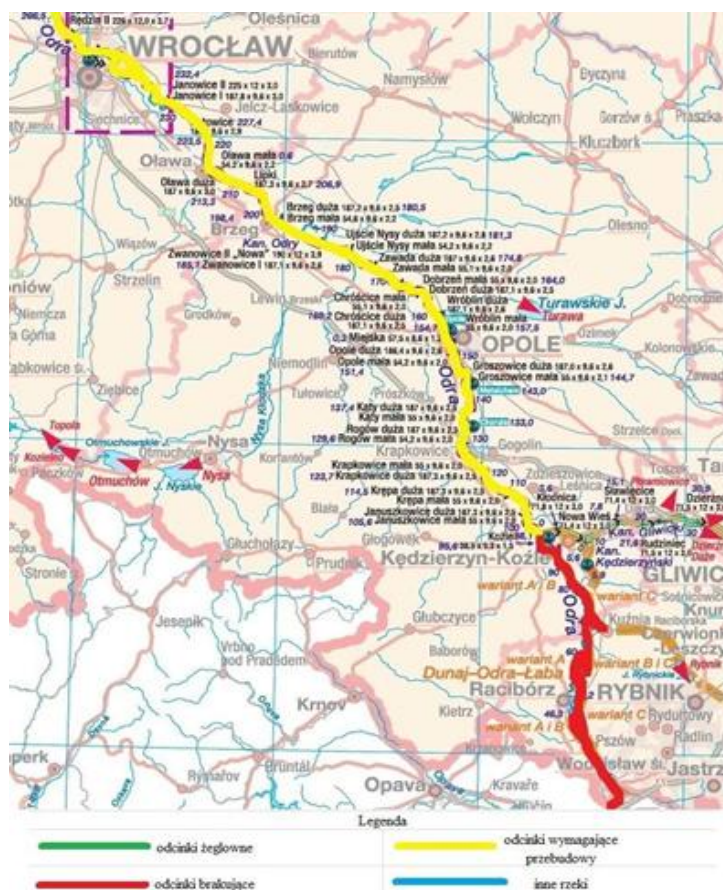


**Rysunek 5:** Trasa wodna rzeki Odra, Zielona Góra - Wrocław

Źródło: autor bazuje na - Mapa śródlądowych dróg wodnych w Polsce, 2020).

Już na podstawie tych dwóch fragmentów (zob. rysunki 4 i 5) możemy się zorientować, że dominują odcinki wymagające przebudowy. Inwestycje są koniecznością, do roku 2022 jest realizowane przedsięwzięcie modernizacyjne oraz remontowe mające na celu regulację Odry swobodnie płynącej. Celem jest przystosowanie odcinka Odry od Malczyc do ujścia rzeki Nysy Łużyckiej do III klasy drogi wodnej. Szacowany koszt tej inwestycji wynosi 509 mln złotych. Następną inwestycją wartą zapamiętania jest odbudowa i modernizacja aż 260 km drogi wodnej w celu przystosowania do III klasy żeglowności. Odcinek ten znajdują się pomiędzy 542 km a 300 km trasy wodnej. Po zrealizowaniu tej inwestycji powinna się zwiększyć średnia głębokość rzeki oraz transport rzeczny będzie bardziej zbilansowany. W związku z zakresem niezbędnych prac na drugiej co długości rzece w Polsce jak i czasochłonnością i ogromnymi kosztami inwestycji prognozy nie są najlepsze. Nie należy się spodziewać diametralnej poprawy warunków nawigacyjnych na odrzańskiej drodze wodnej. Proces ten musi być rozłożony na wiele lat zaczynając od najgorzej przystosowanej infrastruktury liniowej rzeki Odry po stopniowe jej ulepszanie.

Płynąc dalej trasa wodna przebiega przez Wrocław aż do granicy z Czechami (zob. rysunek 6). Ten odcinek trasy charakteryzują się infrastrukturą rzeki uregulowanej stopniami wodnymi czyli skanalizowanej. W odróżnieniu od innych odcinków trasa skanalizowana pozwala na większą możliwość poprawy warunków żeglugowych poprzez rozwój już istniejącej infrastruktury punktowej. Kanalizacja Odry środkowej pozwala osiągnąć międzynarodową klasę żeglowności jeżeli zostanie wybudowanych 15 stopni wodnych na odcinku od Brzegu Dolnego do granicy. Stopnie wodne muszą być umiejscowione w rejonach poszczególnych miejscowości Malczyce, Chełm, Rajczyn, Głogów, Żukowice, Bytom Odrzański, Młynkowo, Nowa Sól, Klenica, Pomorsko, Krzesin, Krosno Odrzańskie. Znajdują się również stopnie wodne w trakcie projektowania w poszczególnych miejscowościach Lubiąż oraz Ścinawa.



**Rysunek 6:** Trasa wodna rzeki Odra, Wrocław – Opole – granica Polski

Źródło: autor bazuje na - Mapa śródlądowych dróg wodnych w Polsce, 2020).

Z rysunku 6. wynika, że występują odcinki o następujących klasach żeglowności:

- we Wrocławiu osobny odcinek Odry tzw. „Stara Odra” od 252 km trasy do 245 km – klasa żeglowności III kanał żeglutowy,
- w miejscowości Wrocław główny odcinek Odry – od 252 km trasy do 245 km – klasa żeglowności II rzeka skanalizowana,
- od 245 km trasy do Opola – klasa żeglowności III rzeka skanalizowana,
- od 150 km trasy do Kędzierzyna – Koźle – klasa żeglowności III rzeka skanalizowana,
- 98 km trasy do miejscowości Racibórz – klasa żeglowności Ib,
- 51 km trasy do granicy państwa z Czechami – klasa żeglowności Ia.

W celu intensyfikacji wykorzystania rzeki Odry do celu transportowym do poziomu średniej wartości dla innych rzek w Unii Europejskiej rzędu 7%, gdzie obecnie dane dla rzeki Odry plasują się na poziomie 0,6-0,7% (dane z 2015 roku), należałoby przede wszystkim zwiększyć jej udział w przewozie transportów względem innych środków transportowych w kraju (Markusik, 2017).

Wymogiem podstawowym dla połączenia rzek (Odra – Dunaj) jest spełnienie zaleceń podyktowanych przez IV klasę żeglowności. Wdrożenie tego projektu zwiększyłoby szansę na przeniesienie części transportu z sieci drogowych, czy też kolejowych na znacznie bardziej ekologiczny transport rzeczny. Podmioty działające w pasie Odrzańskiej Drogi Wodnej (ODW) na terytorium Polski, z wyłączeniem województwa zachodniopomorskiego, generują w skali roku przewozy transportowe sięgające w przewozie masy około 70 mln ton (dane z roku 2014). Ze względu na to inkorporacja ODW do intermodalnego systemu transportowego na w kierunku północ – południe jest bardzo korzystna. Jednakże ODW musi w pierwszej kolejności spełnić wymagania stawiane przez IV klasę żeglowności, aby mogła stać się większą częścią w transporcie

krajowym. Spełnienie tego kryterium wygenerowało by popyt na przewozy barkowe, gdzie 1 barka to masowo odpowiednik ładunku przewożonego przez około 40 samochodów ciężarowych z naczepą. Wobec tego aby zwiększyć konkurencyjność transportu intermodalnego względem konwencjonalnego należało by zmodernizować drogi wodne do IV klasy (wymaga tego porozumienie AGN) oraz zapewnić transport w kierunku docelowym i powrotnym. Ma to duże znaczenie w żegludze śródlądowej w przewozie kontenerów i materiałów sypkich.

### **Stan żeglugowy rzeki Dunaj**

Rzeka Dunaj jest drugą pod względem długości rzeką w Europie płynącą przez Niemcy, Austrię, Słowację, Węgry, Serbię, Chorwację, Rumunię oraz Bułgarię. Długość Dunaju wynosi 2888 km, a swoje źródło ma w Niemczech, natomiast ujście w Rumunii do Morza Czarnego (*Drogi wodne Polska na tle Europy, 2020*). Dunaj znajduje się w jednym z dziewięciu bazowych korytarzy europejskich TEN-T. Korytarz (Ren-Dunaj) charakteryzuje się głównymi drogami wodnymi Menu oraz Dunaju. Łączy on regiony centralne wokół Strasburga (Francja) oraz Frankfurtu (Niemcy) dalej poprzez południowe Niemcy z Wiedniem (Austria), Bratysławą (Słowacja), Budapesztem (Węgry) po ujście do Morze Czarne. Ważne odgałęzienie tego korytarza prowadzi z Monachium (Niemcy) do Pragi (Czechy) i granicy z Ukrainą. Dunaj odgrywa istotną rolę przy rozwoju europejskich sieci transportowych, zwłaszcza jeżeli mamy na uwadze transport intermodalny. Zaletą tej rzeki jest na pewno połączenie z innymi śródlądowymi drogami wodnymi (szczególnie z Renem) co prowadzi do połączenia z Morzem Północnym. Klasy żeglowności na tej trasie są następujące:

- rzeka Dunaj od miejscowości Wiedeń (Austria) do granicy z Niemcami klasa żeglowności VI rzeka skanalizowana;
- kanał Men Dunaj, połączenie tych dwóch rzek, klasa żeglowności V rzeka skanalizowana;
- rzeka Men na całej długości aż do połączenia z Renem dalej na zachód V klasa żeglowności rzeka swobodnie płynąca.

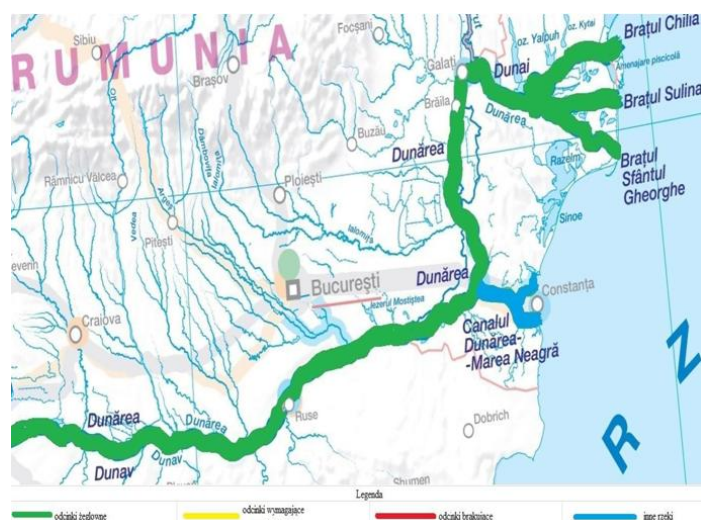
Kierując się dalej w kierunku południowo – wschodnim możemy zauważyć różnicę pomiędzy jedną z najdłuższych rzek w Europie a Odrą. Infrastruktura liniowa nie wymaga przebudowy jest na całej długości przystosowana do europejskich standardów żeglownych. Wystarczy tylko usprawnić porty, centra logistyczne wraz z intermodalnymi przeładunkami materiałów i korzystać z możliwości transportowych umożliwionych przez rzekę Dunaj. Trasa ta ma następujące odcinki o klasach żeglowności:

- połączenie rzeki Morawy z rzeką Dunaj przed miejscowością Bratysława (Słowacja) dalej trasa rzeki Dunaj do Győr na Węgrzech – klasa żeglowności VIc kanał żeglugowy;
- od miejscowości Győr do Budapesztu – klasa żeglowności VIb rzeka swobodnie płynąca;
- od miejscowości Budapeszt do granicy Węgier z Serbią – klasa żeglowności VIc rzeka swobodnie płynąca.

Kontynuując podróż rzeką Dunaj od Serbii po Rumunię trzy odcinki o klasach żeglowności:

- naturalna granicy rzeka Dunaj, pomiędzy państwami Chorwacją oraz Serbią do Belgradu stolicy Serbii – klasa żeglowności VIc rzeka swobodnie płynąca;
- za Belgradem dalej przez naturalną granicę rzeka Dunaj pomiędzy państwami Serbią i Rumunią do miejscowości Tiganasi (Rumunia) – klasa żeglowności VII rzeka skanalizowana;
- od Tiganasi dalej przez naturalną granicę rzeka Dunaj pomiędzy Rumunią a Bułgarią do miejscowości Kozłoduj (Bułgaria) – klasa żeglowności VII rzeka swobodnie płynąca.

Z Rumuni dostajemy się Dunajem do Bułgarii, a jej zakończenie stanowi delta przy Morzu Czarnym (zob. rysunek 7).



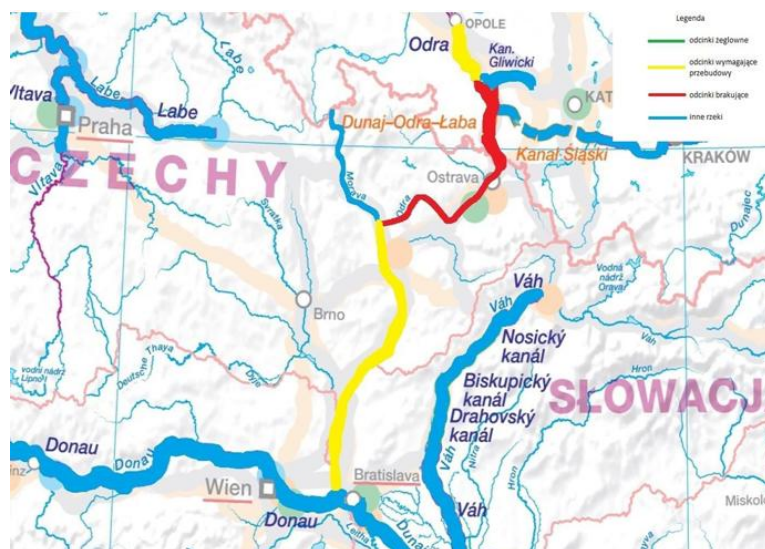
**Rysunek 7: Trasa wodna rzeki Dunaj, odcinek (Rumunia – Bułgaria – Morze Czarne)**

Źródło: autor bazuje na Drogi wodne Polska na tle Europy, 2020.

Zaprezentowany na rysunku 7. odcinek rzeki Dunaj ma VII klasę żeglowności (rzeka swobodnie płynąca) i przebiega od granicy pomiędzy Rumunią a Bułgarią do ujścia Dunaju do Morza Czarnego.

### Idea połączenia Odry z Dunajem

Korytarz wodny Dunaj-Odra jest nie tylko brakującym ogniwem, w połączonej sieci europejskich dróg wodnych, ale też wielofunkcyjnym rozkładem tych dróg wodnych o dużym znaczeniu dla korytarza Republiki Czeskiej i Europy. Koncepcja połączenia Dunaju z Odrą wykorzystuje niezwykle zalety terytorium Republiki Czeskiej, gdzie znajduje się najniższy punkt europejskiego działu wodnego między Dunajem a Odrą czyli Morawska Brama.



**Rysunek 8: Połączenie Odry – Morawa – Dunaj**

Źródło: autor bazuje na - Drogi wodne Polska na tle Europy.

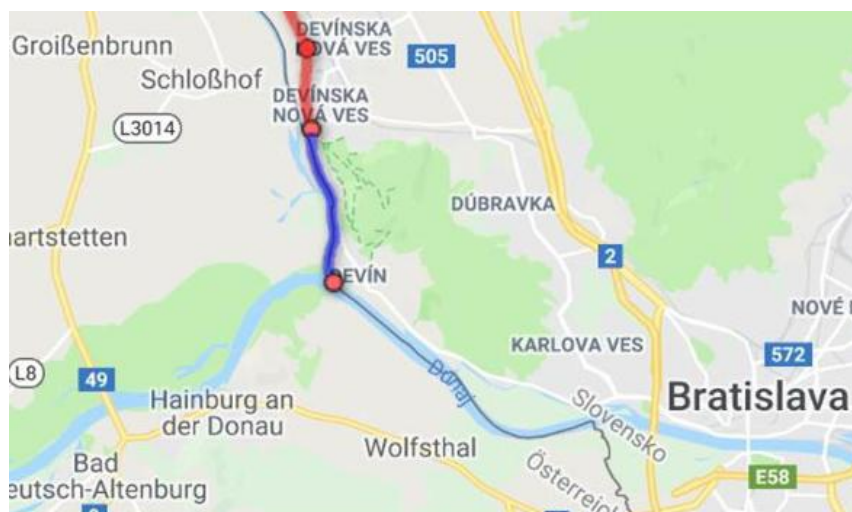
Dla połączenia Odry z Dunajem konieczne jest:

- rozbudowanie końcowej części Odry od granicy z Polską do miejscowości Ostrawa;
- połączenie Odry z rzeką Morawa;

- dalsze przystosowanie rzeki Morawy do IV klasy żeglowności;
- połączenie rzeki Morawy do Dunaju przed Bratisławą.

Zwróćmy teraz uwagę na rysunek 9. na którym można wyróżnić odcinki trasy wodnej o następujących klasach żeglowności:

- granica Polski do początku rzeki Odry – brak klasy żeglowności,
- rzeka Morawa przebiegająca przez Czechy do połączenia z Dunajem – na całej długości brak żeglowności.



**Rysunek 9:** Koncepcja połączenia rzeki Morawa z Dunajem

Źródło: autor bazuje na - Interaktywna mapa kanału Odra-Dunaj-Łaba.

Planowany jest kanał Devinska Nova Ves, który przebiega równoległe do rzeki Morawy i umożliwi naturalny przepływ Morawy na odcinku wioski Devin do skrzyżowania z rzeką Mrlina do Zahor. Kanał jest zaprojektowany w parametrach klasy Vb, z wyjątkiem przypadku spotkania się z większymi statkami na rzece Dunaj. Jeżeli zostaną wybudowane śluzy w miejscowości Devin oraz Zahor trasa stanie się klasą żeglowności VIb. Trzeba tu zaznaczyć że wszystkie plany działania do połączenia Odry z Dunajem po stronie Czeskiej są w fazach projektowania. Taka modernizacja oraz wybudowanie ponad 100 km bocznych kanałów do Dunaju jest stanowisko szacunkowo kilka miliardów euro inwestycji. Przy swojej gospodarce strona Czeska nie jest w stanie sama sfinansować takiego przedsięwzięcia. Trwają rozmowy ze stroną Polską, a także konieczne są dofinansowania ze strony Unii Europejskiej.

Należy odnotować, że istnieje również alternatywna trasa przebiegu drogi wodnej między Odrą a Dunajem, poprzez terytorium Czech i Słowacji. Trasa mogłaby przebiegać od granicy między polsko-czeską rzeką Olzą, a następnie rzeką Wag bezpośrednio do Dunaju. Rzeką Wag jest częściowo uregulowana i zabudowana zbiornikami wodnymi. Ten wariant jest jednak mało prawdopodobny mając na uwadze porozumienie się trzech państw Czech, Słowacji oraz Polski. Przebieg trasy przyszłego połączenia Odry z Dunajem nie jest ostatecznie ustalony między Czechami a Słowacją i wymaga jeszcze wiążących uzgodnień pomiędzy tymi krajami. Długość całej drogi wodnej w wariantcie od Koźla do granicy państwa wynosi 54,3 km. Przy stanach średnich spadek zwierciadła wody na tej długości wynosi około 23,6 m, a spadek projektowy w warunkach normalnych wyniesie w przybliżeniu 19,7 m.





**Rysunek 10:** Planowany przebieg drogi wodnej Odra – Dunaj poprzez rzekę Wag

Źródło: autor bazuje na publikacji Ministerstwa Gospodarki Morskiej i Żeglugi Śródlądowej.

Trasa na odcinku między czeską Ostrawą a Koźlem w tym wariantcie jest trasą kombinowaną (rzeczno-kanalową lub rzeczno-kanalowo-zbiornikową) podzieloną na odcinki o różnym charakterze:

- odcinek od Ostrawy do śluzy Kopytov, który położony jest na terytorium Czech i jest odcinkiem kanałowo-rzeczny;
- odcinek od granicy państwa do śluzy Racibórz (o długości 15,8 km) jest odcinkiem zbiornikowo-rzeczny;
- odcinek od śluzy Racibórz do śluzy Dziergowice (o długości 23,6 km) składa się z odcinka rzeczno o długości 13 km i odcinka kanałowego o długości 13,7 km;
- odcinek od śluzy Dziergowice do śluzy Koźle (o długości 11,7 km) składa się z odcinka kanałowego o długości 4,850 km i odcinka rzeczno o długości 6,9 km.

### **Analiza możliwości logistycznych portów na trasie Trójmorza**

Jeżeli połączenie rzeki Odry z Dunajem stanie się rzeczywistością. A koncepcja Trójmorza nie będzie tylko rozważaniem, należy przyjrzeć się dotychczasowej infrastrukturze istniejącej na rzece Dunaj. Do analizy wybrano siedem istniejących portów, które znajdują się na rzece Dunaj. Port Enns oraz Wiedeń (Austria), Bratysława (Słowacja), Budapeszt (Węgry), Vukovar (Chorwacja), Novi Sad oraz Belgrad (Serbia). Poprzez szerokie spektrum logistycznych statystyk przytoczonych portów będzie można określić zapotrzebowanie na infrastrukturę punktową rzeki Odry. Względem lepszej na stan dzisiejszy, infrastruktury liniowej jaką posiada rzeka Dunaj, będzie ona swoistym wzorcem dla przyszłych inwestycji w Polsce (nad rzeką Odrą).

Port Ennshafen znajdują się przy ujściu rzeki Enns do Dunaju (2112 km trasy rzecznej) na granicy stanów górnej jak i dolnej Austrii. Port jest największym połączonym obszarem przemysłowym na górnym Dunaju. Jest połączeniem obszarów biznesowych z obszarami portowymi przy bliskim powiązaniu logistycznym. Port oferują kompleksową obsługę logistyczną charakteryzującą się trójmodalnym modelem transportowym. Nastawiony na eksport łączy cały region z międzynarodową siecią transportową. W Ennshafen swoją działalność umieściło około 55 firm. Jest jednym z dwóch portów bazowych TEN-T na terenie Austrii (korytarz Ren-Dunaj).

W związku z samą infrastrukturą portu całkowita ilość nabrzeżnych terminali wynosi 7, należy wyróżnić, że większość z nich posiada możliwość wykorzystywania do przewozu wielu różnych rodzajów ładunków. Maksymalna ilość statków obsługiwanych w tym samym momencie na nabrzeżach to 16, natomiast aż 34 barki mogą być obsługiwane w niezagospodarowanych nabrzeżach oraz tzw. poczekalniach. Na obszarze portu znajduje się sześć wjazdów drogowych jak i dwa wjazdy kolejowe, które ulepszą dostęp logistyczny do samej powierzchni portu z dwóch

stron. System infrastruktury kolejowej wewnątrz portu jest trwale rozbudowywany. Sieć kolejowo zawiera łącznie 17 km torów.

Charakterystyką portu jest to iż odbywa się tu zarówno import jak i eksport towarów. Głównymi rodzajami ładunków są: pasze dla zwierząt, nawozy, produkty rolne (pasje w dużych ilościach), zboża, sól, drewno, stal jak i rudy żelaza, odpady, gaz LPG, wszelkiego rodzaju ładunki w kontenerach (małe ilości). Największym portem na Dunaju we wschodniej części Austrii jest Hafen Wien. Port jest wciąż rozbudowywany co przekłada się na zwiększanie zdolności jak i możliwości logistycznych. Port znajduje się 2000 km od Morza Czarnego jak i 1500 km od Morza Północnego, lokalizacja nie przekłada się jednak na możliwości transportowe tego portu. Jest on największym centrum logistycznym w Austrii względem jego trójmodalności. Łączy transport kolejowy, drogowy oraz wodny, co przekłada się na idealne miejsce dla różnych operacji logistycznych: przechowywanie i składowanie towarów, handel, przemieszczanie ładunków. Przechodząc do infrastruktury port charakteryzuje się aż 350 hektarami terenów portowych w trzech lokalizacjach ładunkowych. Łącznie z obszarami przeznaczonymi wobec terminali pasażerskich wraz z przystaniami dla statków rekreacyjnych. Ilość miejsc przeznaczonych do rozładunku towarów jest znacząca, sama specjalizacja obejmuje większość znanych ładunków. Przedsiębiorstwa należące do grupy Hafen Wien obejmują główne funkcje w porcie wiedeńskim, poza nimi znajdują się tu aż 120 różnych firm logistycznych nastawionych na handel, materiały budowlane czy paliwa np.: DHL, Schenker, Rail Cargo Austria.

Port w Bratysławie jest najważniejszym strategicznie portem w Słowacji. Jest on umiejscowiony na szlaku wodnym rzeki Dunaj. Pełni funkcje jako port o charakterystyce uniwersalnej typu pasażersko-towarowego. Posiada on doskonały potencjał ze względu transportowych na jego położenie geograficzne, skrzyżowanie korytarzy transportowych TEN-T: Ren-Dunaj oraz Morze Bałtyckie - Morze Adriatyckie. Uwzględnia także łatwy dostęp do różnych stolic europejskich jak i ważnych portów (Wiedeń czy Budapeszt). Port w Bratysławie jest określany jako zespół akwenów wodnych, związanych z nimi instalacjami, obiektami składowania i obsługiwaniami połączonych sieci infrastruktury drogowej i kolejowej. Port obsługuje główna spółka pełniąca funkcję operatorów portowych. Posiada ona flotę statków transportowych składających się głównie z holowników oraz pchaczy. Wykorzystuje 9 sekcji przeładunkowych obsługujących rodzaje towarów tj.: produkty pochodne od paliw czy towary płynne. Rysunek 16.24 przedstawia widok na port w Bratysławie.

Port w Budapeszcie znajduje się na wyspie Csepel, w południowej części stolicy Węgier. Lokalizacja port to 1640 km brzegu rzeki Dunaj. Port jest drugim co do wielkości portem na Węgrzech przewozi jednak ograniczony asortyment towarowy. Ze względu na rodzaje towarów, które są obsługiwane w porcie należy wyróżnić: produkty rolne w tym przeważnie zboża i ziarno luzem, węgiel i ropę naftową, wyroby żelazne oraz stalowe, rudy metali i inne produkty górnicze. Specjalizacja ładunkowa tego portu jest zależna od operatorów funkcjonujących w tym porcie. Są to głównie przedsiębiorstwa z branży metalowej, co przekłada się na zwiększoną potrzebę ciągłego ulepszania infrastruktury portu pod wspomniany przemysł.

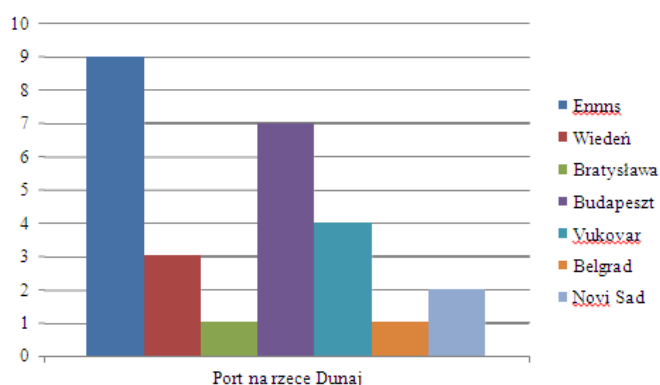
Port Vukovar w Chorwacji jest umiejscowiony na 1335 km trasy Dunaju według jego dolnego biegu przy prawym brzegu. Port jest bardzo dobrze zlokalizowany ze względu na główny nurt Dunaju, co przekłada się na możliwość żeglugi przez cały rok. Poziom wody na rzece nie jest tu istotny, co umożliwia żeglugę śródlądową nawet w okresie najniższych stanów wodnych. Port ma tą zaletę, iż jest cały czas aktywny i funkcjonalny względem logistycznym. Obsługiwane rodzaje towarów w porcie mają charakter krajowy jak i zagraniczny. Rodzajami przewożonych towarów są: towary spożywcze, metal, drewno, materiały budowlane. Opisuując infrastrukturę port posiada

siedem terminali przeładunkowych o różnej charakterystyce względem ładunków (uniwersalne, paletowe, masowe). Większość terminali posiada dostęp do trzech rodzajów transportu (drogowego, śródlądowego i kolejowego). Przekłada się to na obsługę intermodalną na wszystkich jednostkach ładunkowych.

Port w Nowym Sadzie znajduje się na lewym brzegu Dunaju na jego 1254 km trasy wodnej. Obok wejścia do kanału Dunaj-Cisa-Dunaj. Teren portowy obejmuje dwie strony kanału pomiędzy centrum miasta a strefą przemysłową, pozwalając na odpowiednie wykorzystanie funkcji logistycznych tj.: logistyka miejska, import czy eksport towarów. Port stanowi bardzo ważny punkt logistyczny dla śródlądowego transportu rzeczno-terenowego w Europie. W związku z obsługiwanym asortymentem towarowym w porcie przeważają ładunki masowe, ładunki drobnicowe są małą częścią asortymentu. Najczęściej są to produkty metalowe.

Port w Belgradzie stolicy Serbii położony jest na prawym brzegu rzeki Dunaj na jej 1168 kilometrze. Port jest w bezpośrednim sąsiedztwie miasta, blisko jego centrum. Umiejscowiony jest na skrzyżowaniu korytarza drogowo-kolejowego oraz transportowego biegu TEN-t Ren-Dunaj. Ma znaczenie międzynarodowe ze względu na położenie. Mając na uwadze strukturę przewożonych ładunków, masowe stanowią mały procent przy drobnicy. Jest to założenie polegające na ograniczeniu ruchu poprzez umiejscowienie portu praktycznie w samym centrum miasta. Przewagę importu nad eksportem można wyjaśnić w podobny sposób. Przewozy luzem mają duże udziały w eksporcie kraju. Towary przeładunkowe w porcie: sól, żelazo, węgiel. Port posiada jeden wielofunkcyjny trójmodalny terminal. Sieć kolejowa portu jest połączona z krajową siecią kolejową. Nabrzeże portu pozwala na jednoczesne przeładowanie i obsługę ośmiu statków. Port posiada trzy wjazdy drogowe połączone bezpośrednio z zewnętrznymi drogami miasta Belgrad.

Porty umieszczone na rzece Dunaj wykazują znaczną różnorodność, w zakresie liczby operatorów portowych. Przeważająca większość operatorów obsługuje porty na podstawie umowy licencyjnej lub umowy koncesyjnej. Rysunek 11. przedstawia liczbę operatorów portów w siedmiu wybranych portach Dunaju.



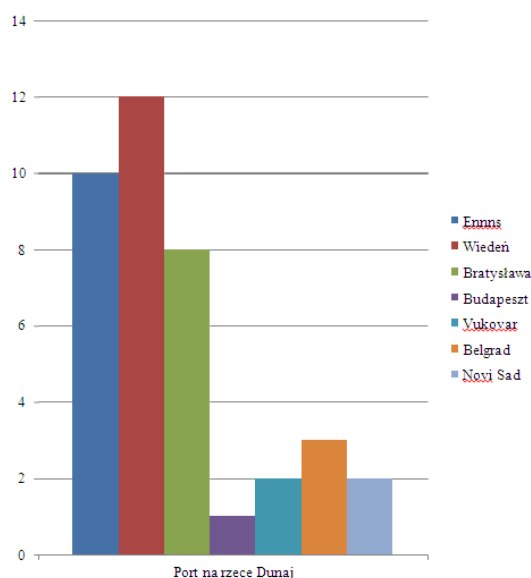
**Rysunek 11:** Liczba operatorów w portach na Dunaju

Źródło: autor bazy na Danube Transnational Programme, Port infrastructure & industrail development (2017)

W przedstawionym rysunku 11. wykresie można zauważyć, że największa liczba operatorów logistycznych funkcjonujących w portach występuje w Enns oraz Budapeszcie, zaś najmniej operatorów zainteresowanych współpracą z portami jest w Belgradzie oraz Bratysławie. W tych portach występuje tylko jeden operator na cały port co może przekładać się na nieprzystosowanie systemów informacyjnych w tych portach. Innym przydatnym wskaźnikami możliwościami portu jest jego całkowita zdolność przeładunkowa w przeciągu roku. Zwykle definiuje się ją jako

maksymalną zdolność przeładunkową wszystkich terminali w porcie w ramach danego modelu usług portowych lub maksymalną ilość ładunku, który można rozładować lub załadować przy użyciu istniejącego sprzętu. Maksymalna przepustowość portu jest również nazywana zdolnością techniczną. Jednak jednym z typowych problemów przy definiowaniu i rejestrowaniu w praktyce przepustowości portu jest fakt, że pomimo powszechnie przyjętej definicji, różne porty rozumieją termin przepustowość portu w inny sposób. Niektóre porty biorą to po uwagę i rejestrują swoje statystyki jako maksymalne przeładunki na wodzie, podczas gdy inne (w mniejszym stopniu) obliczają przepustowość portu jako przepustowość w tonach na jednostkę długości ściany nabrzeża rocznie.

Pierwsza definicja jest bardziej uproszczona i będzie użyta jako wzór statystyczny. Druga definicja jest jednak bardziej miarą efektywności infrastruktury portowej, w której operatorzy portów lub władze portowe mierzą roczną przepustowość ładunku w tonach na jednostkę długości ściany nabrzeża, która może przejść przez port w zakładanych godzinach pracy, liczbę zatrudnionych pracowników, dostępne jednostki transportowe (wagony czy ciężarówki) do dystrybucji śródlądowej wyładowanych towarów (lub na odwrót), czas przebywania ładunku w bazach lub magazynach tranzytowych, zredukowany ze względu na przestoje, złą pogodę, inspekcje, zamykanie i otwieranie luków każdego statku, liczbę zmian, liczbę dni przepracowanych w tygodniu. Ta zdolność jest również nazywana zdolnością przeładunkową. Rzadko jednak jest mierzony przez porty śródlądowe i używany tylko w planowaniu portów oraz w akademickich badaniach wydajności portów. Bardziej powszechnie dostępne dane odnoszą się do wyżej wymienionej zdolności technicznej do obsługi od strony wody (operacje statek-brzeg). Wysokość zdolności technicznej (przeładunkowej) wybranych portów Dunaju przedstawiono na rysunku 12.



**Rysunek 12:** Zdolność przeładunkowa w portach na rzece Dunaj (mil. ton/rok)

Źródło: autor bazuje na Danube Transnational Programme, Port infrastructure & industrail development (2017).

Bardzo znaczącą liczbę zdolności przeładunkowej można zauważyć w portach Enns (10 mil. ton/rok), Wiedeń (12 mil. ton/rok). Takie statystyki jednoznacznie wyznaczają rozwój tych portów pod względem technicznym, infrastrukturalnym oraz działających systemów informacyjnych. Najmniejszą liczbę przeładunków można zaobserwować w Budapeszcie oraz (po równo 2 mil. ton/rok) w Novi Sad oraz Budapeszcie.

Zakładając, że pojemności portu nie jest mylnie rozumiana jako przepustowość portu, powyższe dane pokazują, że istnieją dwa porty, w których wykorzystanie przepustowości przekracza 50% w ciągu 10 lat średniej przepustowości. Z jednej strony jest to korzystne biznesowo, ale z drugiej może być sygnałem albo przestarzałych procedur lub sprzętu, albo po prostu fizycznych ograniczeń portu. Właściwe planowanie portu nie będzie czekać, aż wykorzystanie zdolności osiągnie maksymalny poziom, ponieważ właściciele towarów po prostu przeniosą się do innego portu w pobliżu lub zmienią rodzaj transportu, gdy tylko będzie to możliwe, ze względu na problemy z zatłoczeniem, które mogą stać się nieuniknione, gdy pojemność osiągnie poziomy powyżej 50%. Szczegółowe statystyki dla każdego z portów pokazują, że masowe ładunki nadal dominują na Dunaju. Przewożone ładunki to głównie ładunki rolno-masowe, koks, węgiel, rudy, nawozy, ropa i produkty ropopochodne, a także wyroby metalowe. Piasek i żwir, chociaż są rejestrowane w niektórych portach jako ich regularny ładunek, zwykle nie wymagają żadnych urządzeń portowych do załadunku czy rozładunku i są względnie produktami przewożonymi lokalnie (transportowane na stosunkowo krótkie odległości), w związku z czym nie są postrzegane jako atrakcyjne ładunki dla portów.

Najwięcej ładunków poddawanych przeładunkowi jest w porcie Bratysława (ponad 2 mil. ton) oraz w Novi Sad (blisko 1,5 mil. ton). Najmniej ładunków konsolidowanych jest w porcie w Belgradzie oraz Vukovar. W ofercie transportowej przedstawionych portów można określić jednoznacznie, że na Dunaju nie ma regularnych linii żeglugi kontenerowej. Transport kontenerowy na Dunaju praktycznie nie istnieje, pomimo kilku zauważalnych prób w poprzednich latach działalności firm logistycznych. Obecnie kontenery na Dunaju zdarzają się sporadycznie i znikają. Przyczyny niepowodzeń w transporcie kontenerowym na Dunaju nie są jednoznacznie opisane w opracowaniach naukowych. Po przedstawionych statystykach można zauważyć że żegluga śródlądowa na rzece Dunaj jest w dobrym stanie jak na zmienne warunki żeglugowe w różnorodnych krajach. Sama skala ładunków którą transportowane są towary poprzez rzekę Dunaj jest znacząca. W porównaniu do Odry infrastruktura punktowa jest w znacznym stopniu rozwinięta.

Wskazany rozwiązaniem, aby Odra mogła być uważana za międzynarodowy szlak transportowy jest ulepszenie dotychczasowych portów morskich. Jest to rozwiązanie także problemu przewozów kontenerowych na rzekach. Przystosowanie portów morskich w Świnoujściu oraz Szczeciny wydają się być najlepszym rozwiązaniem aby Polska mogła konkurować w ilości przewozów ładunków drogą rzeczną z innymi krajami Trójmorza. Tak więc celem koncepcji „Trójmorze” jest przede wszystkim przewóz kontenerowy na Odrze podobnie jak na Dunaju. Jest to niewykorzystana możliwość transportowa, która może być zaspokojona poprzez udrożnienie Odry do IV kategorii żeglugowej. Połączenie z Dunajem przekłada się na międzynarodowy szlak żeglugowy Trójmorza. Porty w województwie zachodniopomorskim, które posiadają najkrótszy/bezpośredni dostęp do morza są w najlepszym punkcie geograficznym dla przyszłych inwestycji. Przewóz kontenerowy barkami po przez szlak Trójmorza może zapewnić stabilizację ekonomiczną oraz zwiększyć przewóz materiałów po rzece Odra.

## **Podsumowanie**

Pomysł Trójmorze jest już nie nowy. Z trudem toruje sobie drogę do jego spełnienia w całości i dlatego nawet przybliżenie koncepcyjne chociażby jednego z jego elementów jest cenne. Zaprezentowana koncepcja logistyczna trasy wodnej może budzić dyskusje i zastrzeżenia znawców przedmiotu. Jednak jest konkretna w fali marzeń i powolnych przybliżeń do celu jakim jest w przyszłości Europa tzw. wspólnej prędkości rozwoju gospodarczego.

## Bibliografia

- Danube Transnational Programme (2017), *Port infrastructure & industrial development*, Intereg. <http://www.forum-ekonomiczne.pl/wp-content/uploads/2020/12/Trójmorze-czy-Międzymorze.pdf>
- Interaktywna mapa kanału Odra-Dunaj-Łaba (2020). [www.d-o-l.cz](http://www.d-o-l.cz)
- Khúlová L., Ńprochová L. (2016). *Importance of TEN-T Corridors in the Development of Infrastructure Example of Visegrad Group Countries* vol 9, nr 33, s. 49, 52.
- Komisja Europejska (2014). *Legal basis*.
- Komisja Europejska (2015). The Pillars of TEN-T policy.
- Komisja Europejska (2016). Infrastructure TEN-T Connecting Europe.
- Lewicki G. (2020). Stawianie na Trójmorze to element zwrotu USA do Azji. Artykuł. 300GOSPODARKA.
- Mapa śródlądowych dróg wodnych w Polsce (2019). [www.mgm.gov.pl](http://www.mgm.gov.pl).
- Markusik Z. (2017). Możliwości wykorzystania Odrzańskiej drogi wodnej do transportu intermodalnego materiałów sypkich, Politechnika Warszawska, 2017, s. 189. [www.mgm.gov.pl](http://www.mgm.gov.pl), Drogi wodne Polska na tle Europy.
- Ministerstwa Gospodarki Morskiej i Żeglugi Śródlądowej (2016). Ekspertyza w zakresie rozwoju śródlądowych dróg wodnych na lata 2016-2020 z perspektywą do roku 2030, Warszawa, 35.
- Niedzielski M., (2019). Inicjatywa idei przedsięwzięcia transportowego "Trójmorze". Wykonana pod kierunkiem autora praca magisterska. WSZiA w Opolu.
- Nowakowski J. M. (2020). Trójmorze czy Międzymorze. Raport. Fundacja Studiów Wschodnich (2020).
- PISM. (2017). Trójmorze: współpraca na rzecz unijnego i regionalnego rynku gazu. Polski Instytut Spraw Międzynarodowych. Biuletyn 63 (1505). [https://pism.pl/publikacje/Tr\\_jmorze\\_\\_wsp\\_\\_praca\\_na\\_rzecz\\_unijnego\\_i\\_regionalnego\\_rynu\\_ku\\_gazu](https://pism.pl/publikacje/Tr_jmorze__wsp__praca_na_rzecz_unijnego_i_regionalnego_rynu_ku_gazu)
- POTDATA. Raport specjalny (2021). <https://spotdata.pl/research/download/73>
- Rozporządzenie Rady ministrów z dnia 7 maja 2002 r. w sprawie klasyfikacji śródlądowych dróg wodnych, Dz. U. nr 77, poz. 695.
- RZGW Wrocław, Perspektywy i bariery rozwoju transportu wodnego i śródlądowego w kontekście ograniczenia emisji CO<sub>2</sub> i oszczędności energii (2015).
- Żurawski P., Motusic A. B. (2020). Instytut Studiów Wschodnich. Adriatyk-Bałtyk-Morze Czarne. Wizje Współpracy. Raport. Forum ekonomiczne. [http://www.forum-ekonomiczne.pl/wp-content/uploads/2017/08/Adriatyk-Ba%5%82tyk-Morze-Czarne16x24\\_2017en\\_PDF.pdf](http://www.forum-ekonomiczne.pl/wp-content/uploads/2017/08/Adriatyk-Ba%5%82tyk-Morze-Czarne16x24_2017en_PDF.pdf)

## WAYS OF REFORMING SOCIALLY RELEVANT SERVICES IN THE TRANSPORT'S SPHERE

**Abstract.** In our day, there are many problems in the functioning of transport and social policy that need to be addressed immediately. The complexity of the outlined problem and insufficient development of the formation's process and implementation of policy in the social transport's sphere of services testify to the scientific research's relevance and the need to find modern approaches to addressing urgent and strategic issues.

Both general and specific methods of scientific analysis were used during the research. In particular, the logical method and empirical observation – to summarize the economic indicators of social transport services; method of analysis and statistical indicators – to attract the current state of social transport services and identify ways to reform the relevant policy; as well as methods of synthesis and generalization.

Ways to reform socially significant services in the transport's sphere in Ukraine require the development of a sound strategy, mechanisms, instruments, as well as planning in the periodicity of reforms with clear indicators of implementation. Three stages of reforming socially significant services in the transport's sphere in Ukraine are proposed.

**Keywords:** Social services in the transport's sphere, policy.

## ШЛЯХИ РЕФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО ЗНАЧУЩИХ ПОСЛУГ У СФЕРІ ТРАНСПОРТУ

### Вступ

Проголосивши себе соціальною державою, Україна взяла на себе зобов'язання щодо забезпеченням певних стандартів життя людини, визначавши найвищою соціальною цінністю людину, її життя та здоров'я, честь і гідність, недоторканність і безпеку. Держава гарантує забезпечення основних потреб громадян на рівні визначених законом державних соціальних стандартів і нормативів як у сфері надання соціальних послуг у цілому, так й у сфері транспортних послуг зокрема.

Ратифікувавши у 2014 році Угоду про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони, Україна прийняла на себе міжнародні зобов'язання щодо інтеграції своєї транспортної системи до транспортної системи Європейського Союзу.

Транспорт є одним з важливих чинників, що забезпечують життєздатність будь-якої країни, її ефективність і нормальне функціонування, об'єднуючи розрізнені частини населених пунктів, регіону та країни в цілому в єдиний складний життєдайний організм. Транспорт є важливою складовою частиною виробничої інфраструктури. Його стійке й ефективне функціонування – це необхідна умова стабілізації, підйому і розвитку економіки

---

<sup>1</sup> Milena Kravchenko – Doctor of Science in Public Administration, Professor, National Academy for Public Administration under the President of Ukraine, Kyiv, Ukraine. ORCID.org/0000-0003-4559-3033.

<sup>2</sup> Tetiana Tkach –National Academy for Public Administration under the President of Ukraine, Kyiv, Ukraine.

будь-якої країни, її структурної перебудови, проведення інституційних реформ, забезпечення цілісності, поліпшення умов і рівня життя населення.

Україна, декларуючи створення та розвиток соціально орієнтованої держави, вільний та конкурентний ринок, у тому числі й транспортних послуг, маючи значні соціальні зобов'язання та враховуючи соціальний резонанс щодо використання прав пільгового проїзду, зіштовхнулася як з необхідністю виходу з правового вакууму щодо надання забезпеченої кількості соціально значущих транспортних послуг, так й з необхідністю забезпечення їх належної якості.

Нині користувачів транспортних послуг та перевізників, органи державної влади й місцевого самоврядування найбільше хвилюють питання, які стосуються законодавчого врегулювання надання соціальних транспортних послуг та компенсації за прийняті державою зобов'язання щодо надання таких послуг за зниженими тарифами, а також прийнятих міжнародних зобов'язань; вжиття заходів контролю щодо відмови від надання соціальних транспортних послуг за пільговими тарифами; відмови від крос-субсидіювання збиткових пасажирських перевезень залізничним транспортом за рахунок перевезень вантажів залізничним транспортом тощо.

Розвиток ситуації щодо неефективної державної політики з надання соціальних транспортних послуг спричиняє дефіцит рухомого складу, містить корупційні ризики, створює додаткові бар'єри для започаткування та ведення бізнесу, і як наслідок – відтік інвестиційного капіталу, а також підвищення цін. Тому важливим вбачається інтеграція транспортної системи України в єдиний європейський простір, як це було передбачено Середньостроковим планом дій Уряду до 2020 року, та створення підвалин для формування та забезпечення функціонування реального громадянського суспільств, а також забезпечення стабільного економічного розвитку країни.

## **Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких було започатковано розв'язання проблеми**

Шляхи реформування вітчизняної системи соціальних послуг є предметом дослідження таких науковців і практиків як К.Дубіч, Н.Кабаченко, О.Пищуліна, Т.Семигіна, Л.Сідельник, В.Скуратівський, О.Черниш та інших. Складність окресленої проблеми та недостатня розробленість процесу формування та реалізації політики у сфері надання соціальних транспортних послуг засвідчують про актуальність наукових розвідок і необхідність пошуку сучасних підходів у вирішенні нагальних і стратегічних питань.

## **Методологія**

Під час проведення дослідження використовувались як загальнонаукові, так і конкретні методи наукового аналізу. Зокрема, логічний метод та емпіричні спостереження – для узагальнення економічних показників надання соціально транспортних послуг; метод аналізу та статистичні показники – для з'ясування сучасного стану надання соціальних транспортних послуг та визначення шляхів реформування відповідної політики; а також методи синтезу та узагальнення.

## **Виклад основного матеріалу**

У будь-якій державі існують певні особи або групи громадян, які опинилися у складних життєвих обставинах, наслідки яких не можна подолати самотійно. Це громадяни з інвалідністю, психологічними чи психічними розладами, частковою втратою рухової



активності у зв'язку зі старістю або станом здоров'я; діти-сироти та позбавлені батьківського піклування; самотні непрацездатні громадяни, які потребують сторонньої допомоги; сім'ї, що мають дітей із вродженими вадами розвитку чи спадковою патологією та дітей з особливими потребами, дітей із важкими порушеннями зору від народження до 6-ти років; люди, які живуть з ВІЛ/СНІД; діти вулиці, бездомні, безпритульні; залежні від алкоголю та наркотиків; жінки та діти, які страждають від насильства в родині та від торгівлі людьми та інші. Закон України «Про соціальні послуги» задекларував перехід від непрозорих та не завжди ефективних форм реалізації соціальної допомоги до форм і механізмів соціального захисту, притаманних європейській системі.

Під соціальним обслуговуванням розуміють систему соціальних заходів, яка передбачає отримання послуг, що надають соціальні служби окремим особам чи групам населення для подолання або пом'якшення життєвих труднощів, підтримки їх соціального статусу та повноцінної життєдіяльності. Соціальне обслуговування здійснюється шляхом надання соціальних послуг: за місцем проживання особи ( вдома); у стаціонарних інтернатних установах та закладах; у реабілітаційних установах та закладах; в установах та закладах денного перебування; в установах та закладах тимчасового або постійного перебування; у територіальних центрах соціального обслуговування; в інших закладах соціальної підтримки (догляду).

У науковій літературі поняття «соціальне обслуговування» в сучасних умовах виступає як один з напрямів соціальної роботи і організаційної форми цього виду соціальної діяльності.

За законодавчими та науковими концепціями, беззаперечною формою здійснення соціального обслуговування є послуга. Однак до сьогодні невирішеним залишається питання: вживати термін «послуги» чи все ж таки робити акцент на сферу їх застосування і називати відповідну форму «соціальні послуги».

К.В. Дубич визначає систему надання соціальних послуг як складну, відкриту соціально-економічну систему, яка складається з сукупності державних органів і недержавних організацій, діяльність яких спрямована на надання соціальних послуг особам, окремим соціальним групам, які перебувають у складних життєвих обставинах, не можуть самостійно їх подолати та потребують сторонньої допомоги.

Аналізуючи наукові засади надання соціальних послуг, Я.С. Белєвцова обґрунтовано доводить, що наукова література не дає єдиного визначення поняття «соціальні послуги», що вказує на необхідність його уточнення. На її думку соціальні послуги слід трактувати як вид діяльності, спрямованої на задоволення основних соціальних потреб людини, попередження та подолання складних життєвих обставин, які вона не здатна подолати самотужки, з метою поліпшення або відтворення її життєдіяльності, сприяння соціальній адаптації та повернення до повноцінного життя.

Звертаючи увагу на глобальну трансформацію системи соціальних послуг, К.Е. Гафарова вказує, що соціальні послуги – це споживча вартість нематеріального характеру, яка через корисний ефект здатна задовольнити соціальні потреби будь-якого індивідуума у глобальному середовищі. Ю.В. Горемікіна логічно зауважує, що попри наукову дискусію стосовно визначення поняття «соціальні послуги», основні підходи зводяться до того, що це певним чином організована діяльність на благо суспільства, кінцевою метою якої є підтримка передусім соціально вразливих верств населення, а також надання цим категоріям громадян можливості вести повноцінне, гідне життя.

У широкому та вузькому значенні пропонує розуміти поняття «соціальні послуги» В.О. Гончаров. Соціальні послуги в широкому значенні, на його думку, – це послуги, спрямовані на задоволення різноманітних соціальних потреб окремих осіб чи груп населення. Соціальні послуги у вузькому значенні – це комплекс різноманітних заходів, спрямованих на пенсії соціальним групам або окремим індивідам, які перебувають в складних життєвих ситуаціях і потребують сторонньої допомоги, з метою поліпшення або відтворення їх життєдіяльності, соціальної адаптації й повернення до повноцінного життя.

Як наведено вище, більшість науковців розуміє соціальні послуги як комплекс заходів, спрямованих на соціальну підтримку категорій населення, що опинилися в складних життєвих обставинах. У цій частині резонним є уточнення Л.Л. Сідельнік, яка констатує, що споживачі соціальних послуг, як правило, – це вразливі верстви населення, які мають дуже низький рівень доходів, а у багатьох випадках перебувають за межею бідності, які не мають можливості обирати надавачів послуг, аналізувати та порівнювати їх якість, часто не мають достатньо компетенції для самостійного вибору, а тому не можуть впливати на покращення якості послуги. Відсутні й економічні важелі, які б стимулювали надавачів соціальних послуг покращувати їх якість. У цьому разі про певний рівень якості, який би забезпечив досягнення результату, повинна подбати держава.

Разом з тим існує й законодавчо унормоване розуміння соціальних послуг. Так, згідно зі статтею 1 Закону України «Про соціальні послуги», соціальні послуги – комплекс правових, економічних, психологічних, освітніх, медичних, реабілітаційних та інших заходів, спрямованих на окремі соціальні групи чи індивідів, які перебувають у складних життєвих обставинах та потребують сторонньої допомоги з метою поліпшення або відтворення життєдіяльності, соціальної адаптації та повернення до повноцінного життя.

Варто зазначити, що у країнах ЄС вживається єдине поняття «публічні послуги», тоді як в Україні існують поняття «соціальні послуги», «державні (адміністративні) послуги», «публічні послуги», котрі часто сприймаються об'єктами соціального захисту синонімічно. Однак, що важливо для нашого дослідження, у ЄС існує два поняття: «публічні послуги» та «послуги загального інтересу».

Зелена книга Європейського Союзу щодо послуг загального інтересу констатує, що говорячи про публічні послуги, слід виходити з того, що вони «є частиною цінностей, котрі поділяються всіма європейськими суспільствами та формують важливий елемент європейської моделі суспільства. Їх роль є важливою для підвищення якості життя всіх громадян та для уникнення соціальної ізоляції...ефективність та якість цих послуг є фактором для конкретності та кращої згуртованості, особливо для залучення інвестицій в найменш привабливі регіони..., а також умовою для чіткого функціонування єдиного ринку та подальшої економічної інтеграції... Ці послуги є основою єдиного європейського суспільства, що формують базові права для громадян ЄС та надають можливість для діалогу з владою з метою забезпечення належного урядування».

Аналіз міжнародної практики також свідчить, що поняття «публічні послуги» є більш ширшим, аніж поняття «державних послуг» чи «соціальних послуг», оскільки, до прикладу, до публічних послуг можна віднести як послуги правоохоронних та правозахисних органів (наприклад, поліції, суду, тощо), так й інфраструктурні й комунальні послуги (будівництво доріг, аеропортів, ЖКО, тощо); послуги з економічного та фінансового розвитку, послуги регулятора (банківські послуги, послуги страхування майна, тощо); соціальні послуги (у цьому випадку напрями надання соціальних послуг в Україні та ЄС співпадають й сюди віднесено: освіту, здоров'я, соціальний захист).

Узагальнюючи думки науковців та практиків, до основних проблем вітчизняної системи соціальних послуг слід віднести:

- державну монополію у сфері надання соціальних послуг і розподілу замовлень, що призводить до бюрократизма, «ручного» режиму та знижує якість послуг;
- нечітку схему повноважень і розподілу функцій органів державної влади та місцевого самоврядування, а також надавачів соціальних послуг, що поглиблює протиріччя в національному законодавстві;
- відсутність єдиного підходу до фінансування надавачів соціальних послуг, а також незначні обсяги бюджетного фінансування, недосконалість механізму трансфертів фінансових ресурсів держави на рівень територіальної громади;
- надмірний обсяг і термінологічну неузгодженість законодавства у сфері надання соціальних послуг;
- недосконалість законодавства щодо прав органів місцевого самоврядування та місцевих державних адміністрацій організувати послуги в громаді, визначати нормативи, стандарти якості цих послуг, а також шукати та розвивати власний «баланс послуг» (стаціонарних і альтернативних) згідно зі специфічними потребами конкретної громади;
- надмірну залежність місцевого самоврядування від рішень центральної виконавчої влади, зокрема в питаннях планування послуг і формування мережі соціальних служб, формування та виконання місцевих бюджетів;
- недооцінку ролі громадських, благодійних, релігійних організацій і місцевих ініціатив у наданні соціальних послуг у громаді;
- відсутність реєстру споживачів соціальних послуг, що призводить до статистичного інформаційного дисбалансу у визначенні, які саме послуги є найбільш ефективними та сприяють розв'язанню соціальних проблем;
- відсутність ретельного аналізу попиту і пропозицій соціальних послуг;
- недостатнє інформування серед потенційних споживачів і зацікавлених осіб щодо переліку соціальних послуг та установ, які їх надають у конкретній місцевості;
- відсутність системи наступного контролю надання соціальних послуг та оцінювання споживачем якості надання такої послуги;
- відсутність механізмів державного та незалежного моніторингу, неефективність діяльності соціальних служб і працівників, неможливість оцінити вплив соціальних послуг на покращення якості життя особи тощо;
- недостатню кількість високопрофесійних соціальних працівників, що зумовлено розміром заробітної плати, умовами праці соціальних працівників та обмеженими можливостями для їх фахової підготовки і реалізації.

В умовах ринкової економіки соціальні послуги стають товаром, який можна купити, відповідно, підвищуються вимоги до їх якості, але разом з тим конкуренція соціальних послуг за умови дотримання стандартів сприяє виробленню ефективної системи надання соціальних послуг уразливим групам населення. Слід констатувати, що Закон України «Про соціальні послуги» практично не закладає інструментів упровадження ринкових принципів їхнього надання, а поняття «соціальна послуга» звужено до комплексу заходів, спрямованих на окремі соціальні групи чи індивідів, які перебувають у складних життєвих обставинах та потребують сторонньої допомоги, що, у свою чергу, звужує ринок послуг соціальної сфери.

Існуюча система соціальної допомоги порушує принцип соціальної справедливості, не забезпечує соціальну підтримку тих осіб, які дійсно її потребують, свідчить про нераціональне використання фінансових ресурсів, породжує зловживання, створює

соціальну нестабільність, стає об'єктом політичних маніпуляцій перед виборами тощо. Сучасна система соціальної підтримки повинна сприяти подоланню надмірної нерівності, соціального відторгнення та маргіналізації людей і бути спрямованою на посилення адресності та ефективного використання видатків бюджету соціального спрямування, удосконалення системи контролю за додержанням законодавства у цій сфері.

Удосконалення системи соціальних послуг сьогодні стає одним із основних інституційних викликів для України. Пріоритетами публічної політики у зазначеній сфері повинні стати удосконалення надання таких основних видів соціальних послуг, як соціально-побутові, психологічні, соціально-педагогічні, соціально-медичні, транспортні та інші послуги.

У нашому дослідженні хочемо приділити особливу увагу одному з видів соціальних послуг – соціально значущим послугам у сфері транспорту<sup>3</sup> або, якщо використовувати мову *acquis* ЄС, соціальні послуги загального інтересу, які є важливою складовою формування та розвитку системи соціального захисту та економічного розвитку України.

Транспорт є економічною категорією, що переносить свою вартість на товари, роботи та послуги і утворює нову – додану, яка є базисом економічного розвитку як окремої територіальної громади чи їх сукупності, так й держави в загальному, формуючи дохідну частину в основному за рахунок оподаткування результатів господарської діяльності. Отже, справедливо стверджувати, що транспорт – це соціально-економічна категорія, що створює умови для життєдіяльності суспільства й держави.

Держава, визначаючи напрямки соціальної допомоги у сфері транспорту як однієї з найважливіших галузей суспільного виробництва, що покликаний задовольняти потреби населення та суспільного виробництва в перевезеннях законодавчо врегулювала вид такої соціальної допомоги як соціальні пільги щодо оплати послуг транспорту. Будь-які пільги також є як соціальною, так й економічною категорією.

Пільга в загально юридичному розумінні – це зменшення або повне звільнення від виконання грошових зобов'язань у натурі. Для країн з розвинутою ринковою економікою пільги використовуються, як правило, як інструмент сприяння розвитку тих галузей економіки, у яких не можливо отримати позитивний економічний результат в силу обмеженого чи відсутнього підприємницького інтересу, або тих регіонів, які є депресивними. Для країн, що розвиваються, пільги найчастіше є джерелом зловживань, у результаті чого відбувається суттєве зменшення надходжень до бюджетів різних рівнів.

За оцінкою експертів, для фінансування усіх пільг, передбачених законодавством України, необхідна сума, що у декілька разів перевищує обсяг бюджетних коштів, які виділяються на їх фінансування зараз; кількість пільговиків визначити точно неможливо; правові підстави надання транспортних пільг дуже розгалужені.

Ситуація щодо пільг на транспортне обслуговування кардинально не відрізняється від загальної, хоча такі пільги поки що фактично надаються тільки під час перевезень міським електричним, автомобільним та залізничним транспортом.

Поступово визначаючись з транспортними пільгами, їх видами та переліком осіб, яким законодавчо гарантовано таке право, досить ствердно можна зазначити, що реформуванню процесу надання транспортних пільг протягом всіх років незалежності України не

---

<sup>3</sup> Далі для спрощення розуміння та сприйняття інформації термін «соціально значимі послуги у сфері транспорту» замінено на «соціальні транспортні послуги».

приділялось належної уваги, у зв'язку з чим ця проблема стала сьогодні кричущо актуальною.

Із 2003 р. в Україні ведеться пошук рішення щодо реформування системи надання та обліку всіх соціальних пільг, в тому числі й транспортних.

Позаяк для обліку осіб, які мають право на транспортні пільги за соціальною ознакою, та проведення розрахунків з перевізниками у деяких містах впроваджено електронні цифрові сервіси. На жаль, сьогодні це скоріше виключення, аніж правило. За допомогою таких електронних сервісів можна здійснити фактичний об'єктивний облік пасажирів, перевезених виключно метрополітеном (у разі наявності) та наземним комунальним транспортом. Однак такий механізм є мало інформативним та не забезпечує виконання принципу справедливості винагороди за надані транспортні послуги, а відтак й не відповідає принципам бюджетної політики, задекларованим статтею 7 Бюджетного кодексу України.

Запровадження системи електронного обліку пільгових перевезень має свої переваги й недоліки.

До переваг слід віднести істотне покращення захисту від шахрайства, сприяння створенню реєстру одержувачів соціальної допомоги/пільг, уможливлення відстеження кількості пільгових проїздів (безоплатних і зі знижкою) та моніторингу пасажиропотоків.

Серед недоліків особливо заслуговують на увагу такі як значні витрати на впровадження, труднощі організації спільного фінансування з місцевого і центрального бюджетів, труднощі для використання тимчасовими мешканцями регіону (тимчасово переміщені особи).

Однак навіть приклади застосування електронного обліку наданих соціальних транспортних послуг не вирішують ряду питань, зокрема таких як: облік наданих послуг не комунальної форми власності, надання послуг встановленого рівня якості, контроль обліку та якості наданих послуг, механізм розподілу компенсації витрат між державним та місцевим бюджетами за надані пільгові послуги, тощо.

Урядом вже здійснено ряд точкових спроб розв'язання наведених вище проблем. Так 14 березня 2018 р. Кабінетом Міністрів України прийнято постанову № 197 «Деякі питання надання пільг у готівковій формі з оплати проїзду усіма видами транспорту загального користування на міських, приміських та міжміських маршрутах». Однак постановою передбачалось, що фінансове відшкодування витрат перевізників, пов'язаних з наданням соціальних транспортних послуг усіма видами транспорту загального користування на міських, приміських та міжміських маршрутах, де замовниками таких послуг є міські та районні адміністрації, а також органи місцевого самоврядування здійснюватиметься за рахунок місцевих бюджетів відповідно до статті 91 Бюджетного кодексу України.

Таке управлінське рішення, на нашу думку, можна було б вважати виправданим, якби до місцевих бюджетів було б передано відповідні кошти. Проте з 2017 р. правові підстави обов'язкової передачі такого фінансування на місця було ліквідовано. У грудні 2016 р. змінами, внесеними до Бюджетного кодексу України, виключено такі зобов'язання держави та встановлено право Кабінету Міністрів України здійснювати перерозподіл обсягів субвенцій з державного бюджету місцевим бюджетам на здійснення державних програм соціального захисту між їх видами та між місцевими бюджетами, виходячи з фактично нарахованих обсягів відповідних пільг, субсидій і допомоги населенню в межах загального обсягу таких субвенцій.

«Редагуючи» Бюджетний кодекс України та бюджетний процес у цілому парламентарії винайшли суто український спосіб вирішення питання зняття соціальної напруги щодо

соціальних транспортних перевезень, не внівши зміни до статті 48 Бюджетного кодексу України, відповідно до якої зобов'язання, взяті учасником бюджетного процесу без відповідних бюджетних асигнувань не вважаються бюджетними зобов'язаннями і не підлягають оплаті за рахунок бюджетних коштів, а витрати на покриття таких зобов'язань не здійснюються.

Доречно зазначити, що до 2016 р. у Державному бюджеті України де-юре передбачались видатки на компенсацію за пільговий проїзд окремих категорій громадян, визначених законодавством, хоча де-факто у Законі України «Про Державний бюджет України на 2016 рік» вже такі видатки були відсутні. У 2017–2018 рр. місцеві ради здійснювали компенсацію за пільгові перевезення самостійно за рахунок загального фонду місцевого бюджету.

Слід зауважити, що сьогодні перерахування коштів (компенсацій) за надання соціальних транспортних послуг здійснюється «загальною масою», без належного обліку щодо кількості та якості їх надання, залежно від бюджетних призначень на поточний бюджетний період.

Отже, найбільше коштів компенсується за надання соціальних транспортних послуг міським електротранспортом. Такий стан речей є цілком закономірним, оскільки перевезення міським електротранспортом здійснюється комунальними підприємствами, що належать власне територіальній громаді, а відтак й компенсація здійснюється саме таким підприємствам.

У цьому прояві вже спостерігається невідповідність одному із принципів монетизації пільг: «гроші ходять за клієнтом».

Облік перевезення пільгових категорій громадян залізничним транспортом сьогодні більш організований та базується на дотриманні Порядку розрахунку обсягів компенсаційних виплат за пільгові перевезення залізничним транспортом окремих категорій громадян.

З урахуванням джерел надходжень таких коштів залізниці складають дві форми щодо компенсації надання соціальних транспортних послуг за рахунок коштів державного бюджету та місцевого бюджету. Під час складання звітності щодо наданих соціальних транспортних послуг якість таких перевезень також не враховується.

Не менш складніша ситуація щодо відшкодування пільгових перевезень автомобільним транспортом. Міністерство інфраструктури України як замовник транспортних послуг у міжобласному сполучення, договори не укладає, а видає дозвіл, який містить умови здійснення перевезень в цілому. Серед таких умов визначено й обов'язок перевізника надавати соціальні транспортні послуги, однак не визначено порядку компенсації за таке обслуговування.

Не врегульованим залишається питання компенсації надання соціальних транспортних послуг, що виходять за межі міста, але не виходять за межі області.

Окремим питанням постає й надання соціальних транспортних послуг у розрізі проведення іншої інституційної реформи – реформи освіти, якою передбачається створення опорних шкіл. Саме задля реалізації згаданої реформи розроблено програму «Шкільний автобус», що також відноситься до сфери соціальних транспортних послуг. Однак й у цьому напрямку облік наданих послуг також не здійснюється, а компенсація, як правило, перераховується згідно умов договору, виходячи з наявного фінансування на відповідний бюджетний період, включаючи субвенцію з державного бюджету на освіту.

Безперечно одним з економічних методів вирішення проблеми відшкодування наданих соціальних транспортних послуг могла б стати монетизація пільг, на впровадження якої Міжнародний банк реконструкції та розвитку погодився надати Уряду України позику в 300 млн дол для реалізації проекту «Модернізація системи соціальної підтримки населення України». Але варто зауважити, що такий проект є загальнонаціональним, і яка доля припаде на транспортний сектор сьогодні достеменно не відомо.

Впроваджуючи точкові безсистемні зміни у сфері надання соціальних транспортних послуг через впровадження механізму монетизації транспортних пільг Урядом було допущено ряд стратегічних та тактичних помилок, зокрема щодо закріплення на рівні підзаконного нормативно-правового акту способу розрахунку вартості проїзду виходячи не з економічних показників формування ціни, а виключно адміністративним методом: «шляхом множення середньої вартості проїзду у міському комунальному транспорті в області (м. Києві) на 30 поїздок», а також звуження законодавчо визначеного переліку осіб, які мають право на транспортні пільги, наслідком чого стало можливість скасування цього рішення у судовому порядку.

Отже, транспорт є одним із лідерів серед інших галузей економіки щодо формування ВВП, що у цілому задовольняє потреби економіки та населення, проте ефективність його функціонування, рівень безпеки, кількості та якості послуг із перевезення пасажирів, охорони довкілля, не повною мірою відповідають вимогам споживачів та принципам концепції сталого екологічнобезпечного розвитку. Актуальність досліджень оцінки ролі транспорту на зростання економіки підтверджена прийняттям важливих нормативно-правових актів, зокрема, Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020», Національної транспортної стратегії на період до 2030 р., де багато уваги приділено основним напрямкам розвитку транспорту і транспортної інфраструктури.

Сьогодні існує багато проблем функціонування транспортної та соціальної політики, які потребують негайного реагування.

На нашу думку, до сильних сторін можна віднести:

- виконання функцій соціальної держави в межах економічних можливостей шляхом надання соціальних транспортних послуг як елементу соціального захисту населення;
- співпрацю з міжнародними організаціями;
- наявність розвиненої транспортної інфраструктури;
- започаткування впровадження середньострокового бюджетного планування;
- перехід на систему формування нового адміністративно-територіального устрою в основі зі спроможними об'єднаними територіальними громадами;
- диференціація цінового регулювання під час надання соціальних транспортних послуг;
- впровадження інституційних механізмів відновлення дорожнього господарства;
- передача повноважень на місця (децентралізація);
- активна взаємодія з інститутами громадського суспільства;
- договірне регулювання надання соціальних транспортних послуг на місцевому рівні;
- початок процесу впровадження об'єктивного обліку категорій осіб, які мають право на отримання соціальних транспортних послуг, в тому числі. й шляхом використання електронних цифрових та інформаційних сервісів;
- застосовність процедур стандартизації до системи надання соціальних транспортних послуг;

– готовність до консенсусу між державними стейкхолдерами та приватним бізнесом, надавачами соціальних транспортних послуг, щодо необхідності оплати (компенсації) за такі послуги;

- проведення корпоратизації залізничного перевізника;
- початок інформаційних кампаній із соціальних питань.

Слабкі сторони публічної політики у сфері надання соціальних транспортних послуг з нашої точки зору характеризуються:

– широким спектром органів влади відповідальних за формування та реалізацію соціальної політики у сфері транспорту;

– невідповідністю транспортного законодавства змінам адміністративно-територіального устрою;

– децентралізацією без належного фінансового забезпечення;

– відсутністю системи моніторингу та контролю надання соціальних транспортних послуг та коштів, отриманих як компенсація за їх належне надання;

– невваженою дивідендною політикою;

– пасивністю жителів громад у вирішенні питань якісного транспортного забезпечення;

– неврахуванням потреб громади під час реалізації політики з транспортного обслуговування «згори-вниз»;

– наявністю псевдодозвільної системи транспортного обслуговування на міжобласному та республіканському рівні;

– відсутністю належної кількості державних програм підтримки розвитку надання безпечних та якісних соціальних транспортних послуг;

– відсутністю актуальної інформації щодо переліку категорій нанесення, яке дійсно має реальну потребу в отриманні соціальних транспортних послуг належної якості та забезпеченої кількості;

– низькою якістю транспортного обслуговування населення;

– встановленням фактичних обмежень щодо кількості соціальних транспортних послуг;

– відсутністю узгодженої економічної політики щодо стимулювання розвитку інвестиційних проектів оновлення рухомого складу;

– відсутністю незалежного фінансового обліку надходжень від експлуатації транспортної інфраструктури та надання послуг з транспортного обслуговування залізничним транспортом;

– наявним крос-субсидюванням надання соціальних транспортних послуг за рахунок вантажних залізничних перевезень;

– включення до розрахунку собівартості соціальної транспортної послуги витрат, що не пов'язані з наданням такої послуги;

– відсутністю приватного сектору в залізничних пасажирських перевезеннях;

– приватизація залізничного перевізника;

– відсутність механізмів альтернативності надання соціальних транспортних послуг залежно від переважаючого виду транспортного сполучення в тій чи іншій громаді, району, області;

– відсутністю транспарентних, економічно-обґрунтованих та справедливих процедур виплати (компенсації) за надання соціальні транспортні послуги залежно від їх кількості та якості.



До можливостей публічної політики в означеній сфері дослідження, на нашу думку, варто віднести:

- економічне зростання;
- можливість використання міжнародної технічної допомоги;
- активні комунікації з громадськими організаціями як рівноправними партнерами;
- звуження кола органів влади, відповідальних за надання соціальних транспортних послуг, та формування чітких завдань і цілей їх діяльності на законодавчому рівні;
- упорядкування процесу надання соціальних транспортних послуг виключно тим соціально незахищеним верствам населення, які реально їх потребують, та визначення умов надання таких послуг;
- скорочення переліку категорій населення, яким законодавчо гарантується право на отримання соціальної транспортної послуги;
- диференціацію альтернатив отримання соціальної транспортної послуги залежно від видів транспортного сполучення виходячи зі сформованої транспортної мережі;
- формування транспортної мережі з урахування навантаження за соціальними транспортними послугами;
- встановлення вимог до якості соціальних транспортних послуг;
- запровадження обов'язкової стандартизації послуг;
- визначення способів контролю за надання соціальних транспортних послуг за кількісними та якісними показниками;
- визначення механізму державної підтримки перевізникам, залученим до надання соціальних транспортних послуг;
- залучення інвестицій в розвиток транспортного сектору економіки;
- розвиток державно-приватного партнерства;
- впровадження програм підтримки розвитку технопарків;
- впровадження механізмів стимулювання покращення інвестиційного клімату;
- стимулювання впровадження програм оновлення парку транспортних засобів з урахуванням енергозберігаючих технологій та технологій, спрямованих на забезпечення екологічної стабільності;
- впровадження ІТ-технологій в процесі формування «сервісної» держави, в тому числі й стосовно формування повного реєстру категорій населення, яке має право на отримання соціальної транспортної послуги залежно від реальної потреби в її отриманні та підтримання його в актуальному стані;
- реорганізація залізничного перевізника шляхом відокремлення оператора залізничної інфраструктури, вантажного та пасажирського перевізників.

При цьому основними загрозами у реалізації політики можуть бути:

- політична невизначеність державного розвитку;
- відсутність бачення стратегічного розвитку держави;
- політична криза;
- відтік інвестиційного капіталу;
- фінансова криза;
- відмова міжнародних інституцій від подальшої співпраці;
- поглиблення корупційних процесів;
- некомпетентність публічних службовців на всіх стадіях циклу формування публічної політики;
- стагнація розпочатих реформ;

- підвищення соціальної напруги;
- псевдоадвокація та лобізм;
- поширення військових дій в глибину центральної території України;
- зміна європейського вектору розвитку держави;
- швидка та безсистемна зміна законодавства;
- відтік робочої сили (трудова міграція);
- законодавча нерегульованість адміністративно-територіальної поділу України в умовах створення територіальних громад;
- політичні тиски;
- виникнення додаткових регуляторних бар'єрів у провадженні господарської діяльності з перевезення пасажирів;
- довгостроковість формування реєстру пільговиків;
- підтримання політики обмеження конкуренції на ринку залізничних перевезень;
- банкрутство монополіста у сфері залізничних перевезень.

Враховуючи європейський досвід у сфері надання соціальних транспортних послуг, пропонуємо наступні цілі реформування публічної політики в Україні у зазначеній сфері:

1. Комплексний, цілісний, збалансований та якісний розвиток сектору транспортних послуг щодо забезпечення соціально незахищених верств населення соціальними транспортними послугами належної якості та достатньої кількості.
2. Покращення рівня життя громадян шляхом створення належних транспортних умов.
3. Розвиток самостійності регіонів в усіх її аспектах (юридичній, економічній, соціальній) під час реалізації соціальної транспортної політики.
4. Формування стійких публічно-приватних відносин під час надання соціальних транспортних послуг.
5. Створення умов динамічного, економічного та конкурентного розвитку транспортного сектору економіки.
6. Забезпечення належного рівня захисту прав замовників, надавачів та споживачів таких послуг.

Досягнення зазначених цілей неможливе без: розроблення та затвердження соціально й економічно обґрунтованих розрахункових норм транспортної рухомості за видами сполучення (міське, приміське тощо) із розрахунку на одну особу; оптимізації переліку категорій отримувачів пільг та переліку умов щодо отримання пільг (адекватне підвищення рівня доходів працюючих пільговиків та використання непрямих методів оцінювання майнового стану претендентів на одержання пільг); розроблення та запровадження узгодженого для всіх видів громадського пасажирського транспорту (автомобільний транспорт, електротранспорт, метрополітени, залізничний транспорт) механізму та порядку надання пільг, у т.ч. й у грошовому виразі (за необхідності). На ці методичні підходи слушно вказують А.М. Новікова, Т.М. Яценко та О.В. Новікова.

Іманентним шляхом реформування соціально значущих послуг у сфері транспорту в Україні є формування належної нормативно-правової бази.

Актуальним для нашої держави є внесення змін до законів України «Про автомобільний транспорт», «Про залізничний транспорт», «Про міський електричний транспорт», «Про місцеві державні адміністрації», «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю» та інших нормативних актів, зокрема, з метою приведення законодавчих норм щодо діяльності громадського транспорту у відповідність з Регламентом 1370. Необхідно забезпечити внесення змін до Цивільного та

Господарського кодексів України щодо усунення подвійного підходу до запровадження санкцій за невиконання договірних зобов'язань за державним/муніципальним контрактом та контрактом приватного характеру.

Вважаємо за необхідне також розробити закони України «Про адміністративно-територіальний устрій України» та «Про соціально значимі транспортні послуги в Україні або транспортні послуги загально економічного інтересу», які б дали можливість перевести надання соціальних транспортних послуг на функціонально новий рівень в умовах децентралізації влади.

Пріоритетним напрямом реформування соціально значущих послуг у сфері транспорту в Україні вбачаємо впровадження стандартів надання соціальних транспортних послуг як спеціального механізму проведення контролю якості таких послуг за законодавчо визначених критеріями на основі відповідних стандартів ЄС, так й за допомогою запровадження систем сертифікації ISO 9000 та 14000 у транспортній галузі.

Пропонуємо наступні шляхи реформування соціально значущих послуг у сфері транспорту в Україні.

Першочерговим є визначення єдиного органу влади, відповідального за формування політики належного транспортного обслуговування населення з урахуванням соціальної складової та потреб територіальних громад. Зазначене детермінує чітке розмежування на законодавчому рівні компетенції центральних та місцевих органів влади щодо замовлення соціальних транспортних послуг, виходячи з власних реальних потреб, а для територіальних громад та адміністративних одиниць – врахувавши питання просторового планування, а також їх договірної взаємодії.

Необхідні зміни при формуванні маршрутної мережі – виходячи із задач інтегрованості та інклюзивності транспортних послуг та враховуючи, що залізничний транспорт є найбільш використовуваним під час надання соціальних транспортних послуг, а автомобільний транспорт має застосовуватись виключно як альтернативний для підвозу пасажирів до рейкових вузлів сполучення або у тому випадку, коли будь-яке сполучення взагалі відсутнє. При цьому варто врахувати реальні потреби муніципалітетів та адміністративних одиниць та необхідність відвідувати навчальні та медичні заклади, робочі місця, органи державної та муніципальної влади у часи їх роботи.

Важливим напрямом вбачаємо запровадження договірного надання соціальних транспортних послуг, базуючись на принципах, притаманних публічним (тендерним) закупівлям, виходячи з фактичної потреби таких послуг для муніципальної чи центральної влади. Таке договірне регулювання повинно застосовуватись не тільки у системі «замовник послуг – надавач», а й на рівні «замовник послуг вищого рівня – замовник послуг нижчого рівня» у випадках, якщо протяжність маршруту перевищує законодавчо встановлену відсоткову норму протяжності маршруту. Слід також передбачити, що муніципалітети та адміністративні одиниці, що мають комунальних перевізників, можуть наділи їх виключними правами щодо надання соціальних транспортних послуг, однак такі права «делегуються» на умовах договору, істотні умови якого є однаковими для всіх перевізників.

На нашу думку, потребують законодавчого закріплення істотні умови договору надання соціальних транспортних послуг, у тому числі щодо строку дії договору, який не може бути меншим за 10 років, та умов його продовження; правил організації та надання послуг у межах відповідного маршруту; умов та правил компенсації (відшкодування) витрат перевізників за якісно надані соціальні транспортні послуги відповідно до облікованої

кількості; правил контролю за виконанням умов договору; визначення співмірної цивільної відповідальності на виконання умов договору.

Потрібно розглянути можливість законодавчого врегулювання питання надання соціальних транспортних послуг на умовах концесії та запровадження процедури стандартизації транспортних послуг та її обов'язковості, як елементу дотримання ліцензійного законодавства.

Не можливо оминати вирішення таких питань як визначення механізмів та розмірів державної допомоги перевізникам, якщо витрати, пов'язані з наданням соціальних транспортних послуг, наприклад з оновленням рухомого складу, перевищують 200 тис євро; вирішення питання усунення перешкод розвитку конкуренції під час надання соціальних транспортних послуг, наприклад, шляхом запровадження відсоткової квоти від загальної протяжності маршрутів на території відповідної територіальної громади; усунення жорсткого тарифного регулювання та перехід на вільне ціноутворення, що формується під впливом вільних економічних процесів виходячи зі справедливої та прозорої економічної основи в межах договірної регулювання; визначення методики розрахунку компенсації за надані послуги.

На часі проведення реальної бюджетної децентралізації в залежності від облікованої кількості послуг, території надання послуг та умов договору між замовниками різних рівнів; скорочення переліку пільгових категорій населення в залежності від реальної потреби отримання послуги (показник – рівень матеріального забезпечення); відмова від 100% пільги на проїзд та економічне обґрунтування розміру знижки, що гарантується державою; запровадження диференціації ваги знижки в залежності від пільгової категорії та матеріального стану отримувача послуги (підвищення адресності надання послуги); впровадження/наповнення електронного реєстру пільгових категорій населення відповідної території та «узгодження» його з даними, що містяться у податковому реєстрі, реєстрі народжуваності та смертності, зміни соціального статусу; запровадження періодичного перегляду основи нарахування транспортної пільги залежно від матеріального забезпечення та кількості проїздів.

Актуальним для українського суспільства є розширення сфери впровадження електронних сервісів, доступних для людей з обмеженими можливостями, включаючи місцевий рівень.

Реформування соціально значущих послуг у сфері транспорту в Україні неможливо без вирішення питань загальнодержавного значення, а саме - розробка та забезпечення фінансування програми модернізації залізничної інфраструктури, в тому числі й через механізм державно-приватного партнерства; залучення інвестицій шляхом допуску до залізничних пасажирських перевезень приватних операторів з метою створення конкуренції у залізничному секторі транспорту; створення умов для заснування спільних компаній приміських пасажирських перевезень за участю місцевих органів виконавчої влади; розвиток швидкісного та високошвидкісного залізничного сполучення.

Вважаємо, що ефективність реформування соціально значущих послуг у сфері транспорту в Україні значною мірою залежатиме від врегулювання низки питань:

- політичного лобізму та адвокації, прийнявши відповідні нормативні акти;
- цифрових розривів (покриття мережею Інтернет, виявлення, чорних, сірих та білих зон);

- надання соціальних транспортних послуг тимчасово переміщеним особам, а відтак уточнення того, хто є жителем територіальної громади;
- спрощення процедур землевідведення для розвитку транспортної мережі;
- розвитку та залучення до надання соціальних транспортних послуг електромобілів та розвиток відповідної інфраструктури.

Важливими для реформування соціально значущих послуг у сфері транспорту в Україні є питання залучення технічної та матеріальної допомоги для реалізації структурної реформи соціальних транспортних послуг; створення умов залучення до перевізного процесу іноземних перевізників, як додатково залучених інвестицій в економіку країни; розроблення механізмів здешевлення кредитів як для малого, так й для середнього бізнесу.

Природна монополія української залізниці також повинна пройти етапи реформування і запровадження принципу конкуренції та вільного доступу на ринок іноземних перевізників. Це може відбутися тільки за умови змін законодавства та бажання керівництва поліпшити роботу галузі. Цей шлях вимагає значних фінансових витрат.

Для ефективного реформування соціально значущих послуг у сфері транспорту в Україні потрібна й потужна інформаційна кампанія, яка вимагає створення ефективної комунікації як за вертикальними та горизонтальними взаємодіями органів державної влади та місцевого самоврядування, так й комунікаціями з організаціями громадянського суспільства та жителями територіальних громад.

## **Висновки**

Шляхи реформування соціально значущих послуг у сфері транспорту в Україні потребують розробки ґрунтовної стратегії, механізмів, інструментів, а також плановості у періодичності реалізації реформ з чіткими індикаторами виконання.

Досвід країн ЄС свідчить про те, що всі вони пройшли перехідний період. Україні також доцільно було б врахувати цей досвід інституційних перетворень. Пропонуємо три етапи реформування соціально значущих послуг у сфері транспорту в Україні.

На першому етапі реформування (орієнтовно 3 – 5 рр.) варто зосередити увагу на:

- унормуванні правил надання соціальних транспортних послуг з поетапним набранням чинності тих чи інших норм в залежності від фінансування;
- просування адміністративної реформи;
- запровадженні електронного обліку кількості перевезених пільгових пасажирів;
- синхронізації даних різних реєстрів, розпорядниками яких є органи державної влади та відповідні органи місцевого самоврядування;
- виявленні місць відсутності транспортного сполучення залежно від попиту, а також території, де відсутнє покриття мережею Інтернет;
- аналізі строків дії транспортних угод;
- реформуванні залізниці шляхом розділення на перевізника та оператора залізничної інфраструктури;
- започаткуванні технічного аудиту рухомого складу та інфраструктури; професіоналізації водіїв.

На другому етапі (орієнтовно 5-7 рр.) вважаємо за необхідне:

- почати процеси поступового формування транспортної мережі та скорочення категорій пільгових пасажирів, запровадження матеріальної основи розподілу транспортних

знижок, диференціацію ваги знижки, провести подальшу реорганізацію залізниці шляхом поділу на вантажного оператора та пасажирського перевізника;

- опрацювати питання концесії пасажирського перевізника;
- розробити нормативно-правові акти щодо компенсації за надані соціальні транспортні послуги;
- визначити вимог до якості транспортних послуг;
- ввести добровільну стандартизацію послуг в системі ISO, як додаткового бонусу до отримання перемоги в тендері;
- поетапно запровадити загальні тендерні процедури для визначення перевізника;
- визначити методику розрахунку ціни на пільгові перевезення та методику компенсації на надані соціальні транспортні послуги; залучити до взаємодії громадянські інститути.

На третьому етапі (орієнтовно 3-5 рр.) слід зосередитись на оцінці отриманих результатів на перших двох етапах, а також практичній систематичній актуалізації даних реєстрів, контролю за виконанням умов договорів, розвитку маршрутної мережі; створення умов для покращення інвестиційного клімату; реформування кредитної системи.

## Література

- Belevtsova Ya. (2009). Basic principles of implementation of quality management system of social services. Theory and practice of public administration, 4, 255-260. [Online], [Retrieved December 14, 2009], [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu\\_2009\\_4\\_38](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2009_4_38).
- Chudyk-Bilousova N. (2016). Modern tendencies of legal regulation of social services provision. University scientific notes, 59, 133–150.
- Development of transport for the purpose of restoration and growth of the Ukrainian economy: sciences. report (2018), edited by O. Nykyphoryk; NAS of Ukraine, Inst. of Economics and predicted. NAS of Ukraine, 200.
- Directive 2014/25/EU of the European Parliament and of the Council of 26 February 2014 on procurement by entities operating in the water, energy, transport and postal services sectors and repealing Directive 2004/17/EC 28.03.2014 / Official website of EU legislation. Access mode: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=uriserv:OJ.L\\_.2014.094.01.0243.01.ENG](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=uriserv:OJ.L_.2014.094.01.0243.01.ENG).
- Dubych K. (2013). Mechanisms of state management of the system of social services, dis. for the degree of PhD in Public Administration. [Online], [Retrieved December 14, 2013], [http://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/123456789/11777/1/Dubych\\_dysertatsia.pdf](http://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/123456789/11777/1/Dubych_dysertatsia.pdf).
- Global analysis of basic macroeconomic indicators of Ukraine (2013-2018). [Online], [Retrieved December 14, 2018], <http://publicaudit.com.ua/reports-on-audit/globalnyj-analiz-bazovyh-makroekonomichnyh-pokaznykiv-ukrayiny-2013-2018-rr/>,
- Goncharov V. (2012) Social service as an organizational and legal form of social security, author's ref. dis. of PhD in Law. Kyiv: NAS of Ukraine, Inst. of State and Law named after V.M. Koretskoho, 20.
- Green paper on services of general interests [Online], [Retrieved 21.05.2003], Official website of EU legislation. – Access mode: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52003DC0270>.
- Hafarova K. (2011). Global transformation of the social system services. author's ref. dis. of PhD in Economics. Kyiv: KNEU named after V. Hetman, 20.

- Horemykina Yu. (2012). Evaluation of social services: theory and practice, author's ref. dis. of PhD in Economics. Kyiv: NAS of Ukraine, Inst. for Demographer and Social Research named after M.V. Ptukhy, 20.
- Kravchenko M., Tkach T. (2019). Implementation of public policy in the social transport services: European experience for Ukraine, *State Management Studies*, 1 (12). [Online], [Retrieved February 20, 2019], <http://box5800.temp.domains/~ipkeduua/>
- Novikova A., Yashchenko T., Novikova O. (2012). Reforming the system of benefits for transport services: methodological approaches [Online], [Retrieved February 20, 2012], file: [///C:/Users/ALEXA/Downloads/au\\_2012\\_4\\_4.pdf](///C:/Users/ALEXA/Downloads/au_2012_4_4.pdf).
- Official website of the Ministry of Infrastructure of Ukraine. [Online]. Access mode: <https://mtu.gov.ua/content/poshuk-dokumentiv.html>
- Personenbeförderungsgesetz (PBefG) [Online], [Retrieved 20.07.2017]. Official website of the Federal Ministry of Transport and Digital Infrastructure of Germany. Access mode: <https://www.gesetze-im-internet.de/pbefg/BJNR002410961.html>.
- Regulation (EEC) No 1191/69 of the Council of 26 June 1969 on action by Member States concerning the obligations inherent in the concept of a public service in transport by rail, road and inland waterway [Online], [Retrieved 03.12.2009], Retrieved / Official website of EU legislation. – Access mode: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A31969R1191>.
- Regulation (EC) No 1370/2007 of the European Parliament and of the Council of 23 October 2007 on public passenger transport services by rail and by road and repealing Council Regulations (EEC) Nos 1191/69 and 1107/70 [Online], [Retrieved 24.12.2017], Official website of EU legislation. – Access mode: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/TXT/?uri=CELEX%3A32007R1370>.
- Savchuk O., Kushnirenko V. (2015). Monetization of benefits: experience of other countries and conclusions for Ukraine. [Online], [Retrieved February 20, 2015], <http://euinfocenter.rada.gov.ua/uploads/documents/28828.pdf>
- Tishchenko O. (2015). Legislative support of social services in Ukraine: theoretical and legal problems. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*, 33.
- White paper Roadmap to a Single European Transport Area – Towards a competitive and resource efficient transport system [Online], [Retrieved 28.03.2011], Official website of EU legislation. – Access mode: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX:52011DC0144>.

## MODELS OF INTELLIGENT INFORMATION MANAGEMENT TECHNOLOGIES

**Abstract.** Models of intelligent management technologies involve the establishing harmonious mutual penetration of symmetry and asymmetry as the Perfect Distribution Phenomenon (PDP), namely the concept of Ideal Ring Bundles (IRBs) development of the concept as the underlying mathematical principle. These techniques make it possible to configure information management technologies of distributed structure (e.g. manufacturing process) with respect to finding optimal solutions for manufacturing problems and advanced scientific research in productivity enhancement, while maintaining or improving on data processing speed and the other significant operating characteristics of the technology. The simplest IRBs are cyclic sequences of positive integers, which form perfect partitions of a finite interval  $[1, S]$  of integers. The sums of connected sub-sequences of an IRB enumerate the set of integers  $[1, S-1]$  exactly  $R$ -times, while  $t$ -dimensional ones – the set of all points grid reference over  $t$ -toroidal coordinate system. We require each indexed vector data "category-attribute" mutually uniquely corresponds to the point with the eponymous set of the coordinate system. Information management technology based on the IRBs allows decrease machine time and storage for vector data processing.

**Keywords:** harmony, optimization, vector data coding, coordinate system, intelligence.

### Introduction

Information management technology is of very important for business activity, involving big vector data processing, supply chain management, and the other business problems. Information technology must protect from noise and cyberattacks by hackers. In recent times, many processing tools, and applications suggested to improve big vector data (BVD). The global review given in research of Xiaochuang Y. & Li Guoqing (2018).

Paper focuses on spatial vector data management. It embroils the big spatial data, data storage and organization, data processing, and spatial analysis are discussed, respectively in the context of big spatial vector data management.

General idea of intelligent management technologies presents in paper of Riznyk & Riznyk (2000).

It is of very important to expand in practice of the combinatorial techniques for optimal solution of problems connected with improving vector data coding design, storage and processing big vector data for contemporary management of the underlying technological enhancements to be competitive in the market. This new conceptual paradigm brings together the mathematical, digital and physical creations through the modern management, using novel designs based on combinatorial optimization, such as Ideal Ring Bundles (IRB)s configurations (Riznyk, 2017).

IRBs and their multidimensional transformations in spatially or temporally distributed systems. These combinatorial constructions provide an ability to encoding and processing of vector data in basis of spatial coordinate systems using lower machine time and storage for processing information due to vector data coding by two or more attributes and categories concurrently. At the same time there are problems relating to the optimal placement of structural elements (e.g. manufactured goods

---

<sup>1</sup> Volodymyr Riznyk – D.Sc., Professor, Automated Control Systems Department, Lviv Polytechnic National University, Lviv, Ukraine.

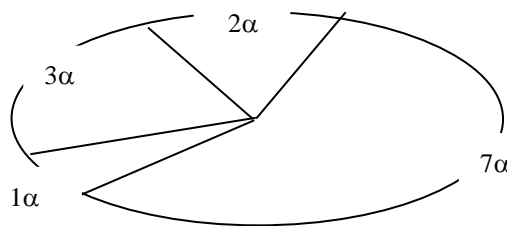


and distributed processing) in spatially or temporally distributed manufacturing systems in order to meet the requirement like “the desired product at the right time and at the right place”. It is new approach to finding optimal solution for placement the desired products or components in the system and technique for quality management involves methodology based on Perfect Distribution Phenomenon.

### Perfect Distribution Phenomenon

It is known, a planar space can be divided perfectly by infinitely great number of ways, where the minimal segment can be obtained as small as needed.

For example, here is a plane being divided on four ( $n=4$ ) segments, which form the “perfect” cyclic proportion 1:3:2:7 (Figure 1).



**Figure 1:** A plane being divided on four ( $n=4$ ) consecutive parts perfectly.

To see this, we observe minimal part of dividing corresponding to  $\alpha$ , and the sums of connected parts of planar area enumerate the set of integer subareas of the plane exactly once ( $R=1$ ) from 1 to  $S=13$ , as shows in the Table 1.

**Table 1:** Set of integer subareas of the plane being divided in four ( $n=4$ ) connected parts perfectly

$\alpha$	$4\alpha = 3\alpha + 2\alpha$	$9\alpha = 2\alpha + 7\alpha$
$2\alpha$	$6\alpha = \alpha + 3\alpha + 2\alpha$	$10\alpha = 2\alpha + 7\alpha + \alpha$
$3\alpha$	$7\alpha$	$11\alpha = 7\alpha + \alpha + 3\alpha$
$4\alpha = \alpha + 3\alpha$	$8\alpha = 7\alpha + \alpha$	$12\alpha = 3\alpha + 2\alpha + 7\alpha$

From Figure 1 the asymmetric cyclic proportion 1:3:2:7 creating from the  $S$ -fold rotational symmetry follows. This example confirms the existing harmonious mutual penetration of symmetry and asymmetry. We call it the Perfect Distribution Phenomenon (PDP).

Application of the underlying laws into manufacturing make it possible to configure manufacturing system allowing reproduce the maximum number of combinatorial varieties in distribution of system components using the PDP.

### Ideal Ring Bundles

Let us regard a numerical  $n$ -stage chain sequence of distinct positive integers  $\{k_1, k_2, \dots, k_n\}$  as being cyclic, so that  $k_n$  is followed by  $k_1$ . We call this a ring sequence. A sum of consecutive terms in

the ring sequence can have any of the  $n$  terms as its starting point as well as any number of terms from 1 to  $n-1$  (Table 2).

**Table 2:** Sums of consecutive terms in the ring sequence

$p_j$	$q_j$				
	1	2	...	$n-1$	$n$
1	$k_1$	$\sum_{i=1}^2 k_i$	...	$\sum_{i=1}^{n-1} k_i$	$\sum_{i=1}^n k_i$
2	$\sum_{i=1}^n k_i$	$k_2$	...	$\sum_{i=2}^{n-1} k_i$	$\sum_{i=2}^n k_i$
...	...	...	...	...	...
$n-1$	$\sum_{i=n-1}^n k_i + k_1$	$\sum_{i=n-1}^n k_i + \sum_{i=1}^2 k_i$	...	$k_{n-1}$	$\sum_{i=n-1}^n k_i$
$n$	$k_n + k_1$	$k_n + \sum_{i=1}^2 k_i$	...	$\sum_{i=1}^n k_i$	$k_n$

Each numerical pair  $(p_j, q_j)$ ,  $p_j, q_j \in \{1, 2, \dots, n\}$ , corresponds to sum  $S_j = S(p_j, q_j)$ , and can be calculated by equation (1),  $p_j \square q_j$ .

$$S_j = S(p_j, q_j) = \sum_{i=p_j}^{q_j} k_i, . \quad (1)$$

In case  $p_j > q_j$  a ring sum is

$$S_j = S(p_j, q_j) = \sum_{i=1}^{q_j} k_i + \sum_{i=p_j}^n k_i \quad (2)$$

Easy to see from the table 2, that the maximum number of distinct sums  $S_n$  of consecutive terms of the ring sequence is

$$S_n = n(n-1) + 1 \quad (3)$$

An  $n$ -stage ring sequence  $K_n = \{k_1, k_2, \dots, k_i, \dots, k_n\}$  of natural numbers for which the set of all  $S_n$  sums of consecutive terms in the ring sequence consists the numbers from 1 to  $S_n = n(n-1) + 1$ , each number occurring exactly once ( $R=1$ ) is called "Ideal Ring Bundle" (IRB).

Here is an example of a numerical ring sequence with  $n=4$  and  $S_n = n(n-1) + 1 = 13$ , namely  $\{1, 3, 2, 7\}$ , where  $k_1=1, k_2=3, k_3=2, k_4=7$  (Table 3).

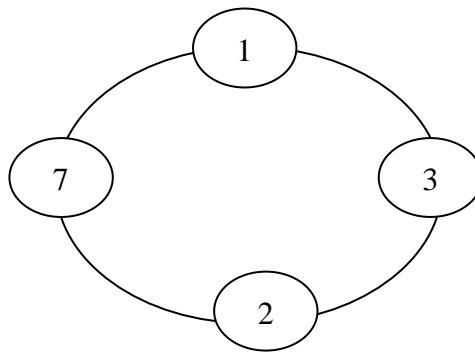
Table 3 is calculated by similar way than above, using equations (1) – (3). Table 3 contains the set of all  $S_n = n(n-1) + 1 = 13$  sums to be consecutive elements of the 4-stage ring sequence  $\{1, 3, 2, 7\}$ , and each sum from 1 to  $n-1$  occurs exactly once.

So, the numerical ring sequence  $\{1, 3, 2, 7\}$  is the Ideal Ring Bundle (IRB) with  $n=4, R=1$ , and  $S_n=13$ .

**Table 3:** Consecutive terms in the numerical ring sequence {1, 3, 2, 7}

$p_j$	$q_j$			
	1	2	3	4
1	1	4	6	13
2	13	3	5	12
3	10	13	2	9
4	8	11	13	7

Here is a graphical representation of a packet of ideal rings containing four ( $n = 4$ ) elements {1, 3, 2, 7} (Figure 2).



**Figure 2:** A diagram of a set of ideal rings containing four ( $n = 4$ ) {1,3,2,7} elements.

Note, that if we allow summing over more than one complete revolution around the ring, we can all positive integers as such sums. Thus:

$$14 = 1 + 3 + 2 + 7 + 1, 15 = 2 + 7 + 1 + 3 + 2, \text{ etc.}$$

Next, we consider a more general type of IRB, where the  $S$  ring-sums of consecutive terms give us each integer value from 1 to  $N$ , for some integer  $N$ , exactly  $R$  times, as well as the value  $N+1$  (the sum of all  $n$  terms) exactly once. Here we see that:

$$N = n(n-1)/R \tag{4}$$

An example with  $n = 4$ ,  $S = 7$  and  $R = 2$ , so that  $N = 6$ , is the ring sequence {1,1,2,3}, for which the sums of consecutive terms are as follows:

$$\begin{array}{lll}
 \mathbf{1} = 1 & \mathbf{3} = 3 & \mathbf{5} = 2 + 3 \\
 \mathbf{1} = 1 & \mathbf{3} = 1 + 2 & \mathbf{5} = 3 + 1 \\
 \mathbf{2} = 2 & \mathbf{4} = 3 + 1 & \mathbf{6} = 1 + 2 + 3 \\
 \mathbf{2} = 1 + 1 & \mathbf{4} = 1 + 1 + 2 & \mathbf{6} = 2 + 3 + 1 & \mathbf{7} = 1 + 1 + 2 + 3.
 \end{array}$$

We see that each ring sum from 1 to 6 occurs exactly twice ( $R = 2$ ). We say that this IRB has the parameters  $n = 4$ ,  $R = 2$ , and  $S=7$ .

The remarkable physical property of a planar space makes it possible to reproduce the maximum number of combinatorial varieties in natural or man-made objects enumerating the set of

integers  $[1, N]$  exactly once ( $R=1$ ) with limited number of cyclic connected parts of the space, where  $N= n(n-1)$ .

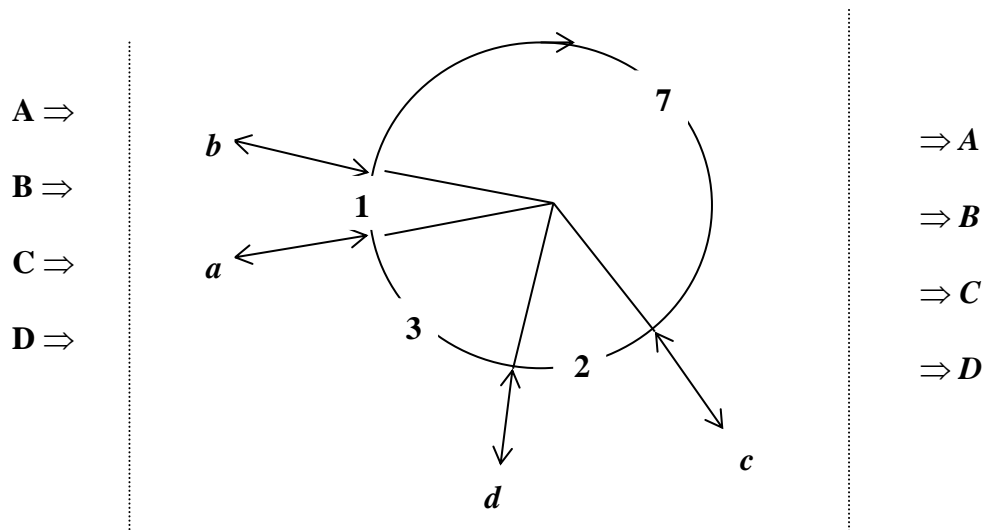
The property allows enhance some more mentioned conception in the field of the modern management in many fields of sciences, engineering and technology, using novel designs based on the IRB combinatorial optimization.

### IRB model of manufacturing process

A symbolic-form model of IRB manufacturing process shown in Figure 3.

Incoming manufacturing flows:

Output manufacturing flows:



**Figure 3:** A symbolic-form model of IRB manufacturing process.

The Figure 3 presents a circle with four ( $n=4$ ) input-output channels  $a, b, c, d$  as being arranged non-uniformly, so that cyclic relationship between points of its placement on the circle correspondents to IRB  $\{1,7,2,3\}$ , and its symbolizes an quality network manufacturing. The model provides any of operating or process parameter starting from  $1/S$  of the maximum quantity of parameter, (here  $S = 1+7+2+3=13$ ) with unit step by the  $1/S$  of the quantity as being minimum discrete influence on the quality indices of production. In general case both any of incoming manufacturing flows ( $A, B, C, D$ ) and any of output flows ( $A, B, C, D$ ) can be at any manner as well as at any time connected with channels  $a, b, c, d$ .

Here are some manufacturing flows based on the PDP:

**A-a-b-A, A-c-d-A, A-d-a-A, A-d-b-A, A-c-a-A, A-c-b-A, A-b-c-A, ...**  
**B-b-a-B, B-d-c-B, B-a-d-B, B-b-d-B, B-a-c-B, B-b-c-B, B-c-b-B, ...**  
**A-a-b-B, B-a-b-C, C-a-b-D, D-a-b-A, A-c-d-B, B-d-a-C, C-d-b-D, ...**  
**D-a-b-A, A-c-b-B, B-a-c-A, D-c-b-A, D-a-d-B, C-c-b-A, A-b-b-B, ...**

The 1-st flow corresponds to manufacturing program of numerical sequence 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, ... ; (the flow no exchanges channel). It generates process parameters, for example, productive time as being a part of full cycle time processing:  $1/13, 2/13, 3/13, 4/13, 5/13, 6/13, 7/13, \dots$

the 2<sup>nd</sup>: 12,11,10,9,8,7,6,...; (flow no exchanges channel)  
the 3<sup>rd</sup>: 1,1,1,1,2,3,6,...; (flow exchanges channel)  
the 4<sup>th</sup>: 1,6,8,6,10,6,0,... (flow exchanges channel).

We can observe the interest property of some numerical sequences, which allows generating row of natural numbers to be of any needed length using only a starting point on the sequence as well as a finishing one, while minimum on number of the operations and fixed points. The underlying numerical model can be well useful for development of high-quality lean production based on total manufacturing. These design techniques make it possible to configure total management at the shortest time due to possibility of favourable distribution of in-line production with fewer total expenses for manufacturing process.

The IRB model of manufacturing process provides a new approach to finding optimal solutions for business problems and advanced scientific research in productivity enhancement based on the PDP conception. The conception originates from the remarkable combinatorial and structural properties of real space and relates to fundamental generality of the nature. The favourable properties of IRBs make it possible to reproduce the maximum number of combinatorial varieties in the models with a limited number of elements and operations. Application profiting from IRBs methodology is design of advanced manufacturing systems.

### Error-Correcting IRB Cyclic Codes

Error-correcting IRB cyclic codes are weighed codes, where all allowed binary combinations formed by ring relationships of IRBs with selected parameters  $n$ ,  $S$ , and  $R$ . Synthesis of an IRB error-correcting code follows from finding initial combination of the code, using the equation (5).

$$x_j \equiv \sum_{i=1}^j k_i (\text{mod } S) + 1, \quad j=1,2,\dots, n. \quad (5)$$

Here  $k_j$  is  $i$ -th element of IRB to arrange  $n$  symbols “1” in  $j$ -th positions of the initial combination, while remaining ones – “0” for complete configure this code composition. The set of all error-correcting code combinations creates by cyclic shift of the initial combination. Minimal Hamming distance for this correcting code is

$$d_{\min} = 2(n - R) \quad (6)$$

If  $n = 2R$  than  $d_{\min} = n$ ,  $S = 2n-1$ , and number  $t_c$  of corrected errors is function of  $n$ :

$$t_c \leq \text{ent}(n/2 - 1) \quad (7)$$

Quality index  $Q$  of correcting capability of the optimized IRB code defines error correction efficiency of the code. It is relation maximal number of corrected errors  $t_c$  to code combination length  $S$ :

$$Q = t_c / S \quad (8)$$

Code size  $P$  for this coding system is

$$P = 2S \quad (9)$$

The outcome of the calculations given in Table 4.

**Table 4:** Indexes of the optimized IRB cyclic error-correcting codes

No	$n$	$t_c \leq \text{ent}(n/2 - 1)$	$S$	$Q$	$P$
1	4	0	7	0	14
2	8	3	15	0,2	30
3	16	7	31	0,226	62
4	32	15	63	0,238	126
5	64	31	127	0,244	254
6	128	63	255	0,247	510
7	256	127	511	0,248	1022
8	512	255	1025	0,249	2050

Table 4 shows both increase error correction capability of the optimized cyclic IRB code in increasing order both of code combination length and code size. That is, a maximal number of corrected errors  $t$  theoretically possible reaches quarter of code combination length, while maintaining on the code size twice as large of the code combination length.

For example, the IRB with  $n=8$ ,  $R=4$  corresponding to the table given above consists of 1,1,1,2,2,1,3,4. The initial combination of the IRB correcting code follows from equation (5): 111010110010001.

The complete set of code combinations creates by cyclic shift of this combination with added number of cyclic shifts the same combination of converse symbols, namely, 000101001101110. Therefore, we have optimized IRB correcting code with  $t_c \leq 3$ ,  $S=15$ , and  $P=30$ .

To see Table 4, we observe that quality index  $Q$  of optimized IRB cyclic codes increases nonlinearly with rising parameter  $S$  of the code and tends to the limit of 25% of code length if  $S \rightarrow \infty$ , then code size  $P$  comes near to double the code length.

### Self-Correcting IRB Codes

Unlike of the optimized cyclic IRB codes the self-correcting IRB-codes provide management of high-speed manufacturing processes detecting and correcting signals as being in errors, because correct signals contain no more than two blocks of the eponymous binary symbols. Such class of IRB codes known as “monolithic” self-correcting IRB code.

The monolithic code forms code combinations as a sequence of solid connected symbols “1” or “0” in the code combination. This property makes it possible to use self-correcting data signals for faster than classic codes transmission in a noise channel, using limited number of bits. Example of monolithic self-correcting IRB-code (4, 6, 2, 1) with parameters  $n=4$ ,  $S=13$ ,  $R=1$  presented in Table 5.

The IRB {4, 6, 2, 1} containing four ( $n=4$ ) integers provides self-correcting encoding of information a finite interval  $[0, 13]$  of integers.

**Table 5:** Indexes of monolithic self-correcting IRB-code (4, 6, 2, 1)

Number	Digit Weight			
	4	6	2	1
0	0	0	0	0
1	0	0	0	1
2	0	0	1	0
3	0	0	1	1
4	1	0	0	0
5	1	0	0	1
6	0	1	0	0
7	1	0	1	1
8	0	1	1	0
9	0	1	1	1
10	1	1	0	0
11	1	1	0	1
12	1	1	1	0
13	1	1	1	1

A more general type of the monolithic IRB-code makes it possible to configure allowable code combinations by two ( $R=2$ ) distinct ways. For example, monolithic IRB-code (3, 2, 1, 1) with parameters  $n=4, S=7, R=2$  allows configure such self-correcting ring combinations (Table 6).

**Table 6:** Monolithic IRB-code (3, 2, 1, 1) with parameters  $n=4, S=7, R=2$

Number	Combination 1	Combination 2
1	0001	0010
2	0011	0100
3	1000	0110
4	1001	0111
5	1100	1011
6	1110	1101

Note, that all combinations of monolithic IRB-codes contain two consecutive blocks of the eponymous symbols (with the exception of “1” and “0” -ordered sequences only), while the rest code combinations of monolithic IRB-code (3, 2, 1, 1) occur exactly twice ( $R=2$ ) as given in Table 7.

The underlying properties provides an ability to detect or correct errors avoiding computing algorithms due to the monolithic form of code combinations, improving transmission speed and performance reliability of data link channel.

**Two-dimensional IRB-code**

Let us regard an  $n$ -stage ring sequence of two-dimensional vectors  $\{(k_{11}, k_{12}), (k_{21}, k_{22}), \dots, (k_{i1}, k_{i2}), \dots, (k_{n1}, k_{n2})\}$  as a basis for configure optimized toroidal coordinate system, where we require a set of all vector-sums combined on the basis, taking modulo  $m_1$  and modulo  $m_2$  accordingly, to be covered torus by coordinate grid of sizes  $m_1 \times m_2$ .

For, example, the two-dimensional cyclic sequence  $\{(0,1), (2,2), (2,1), (1,1)\}$  containing four ( $n=4$ ) 2D vectors allows an enumeration of all reference grid  $m_1 \times m_2$  point coordinates,  $m_1=3, m_2=4$ , taking the (mod 3, mod 4) sums of the vectors as follows:

$$\begin{aligned}
(0,0) &\equiv (1,1)+(0,1)+(2,2), & (0,2) &\equiv (2,1)+(1,1), \\
(0,3) &\equiv (2,1)+(1,1)+(0,1), & (1,0) &\equiv (0,1)+(2,2), \\
(2,0) &\equiv (2,2)+(2,1)+(1,1), & (1,2) &\equiv (1,1)+(0,1), \\
(1,3) &\equiv (2,2)+(2,1), & (2,3) &\equiv (0,1)+(2,2),
\end{aligned}$$

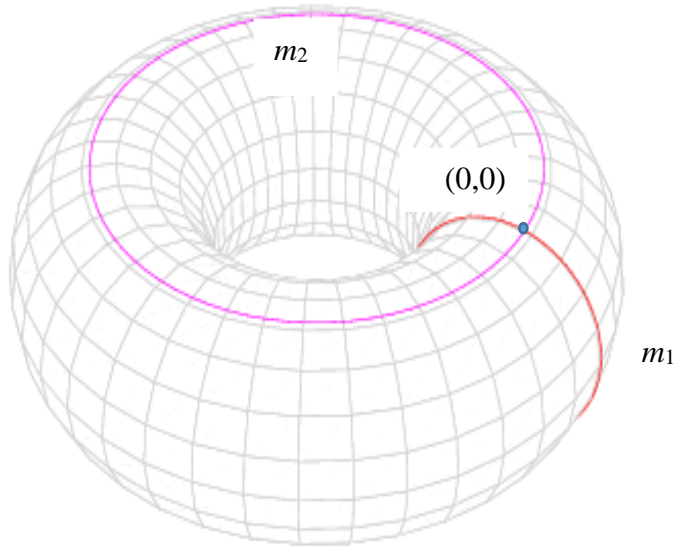
So long as the vectors  $(0,1)$ ,  $(2,1)$ ,  $(2,2)$ ,  $(1,1)$  of the ring sequence themselves are modular vector-sums too, the vector-sums configure the reference grid  $3 \times 4$  over torus surface (Table 7).

**Table 7:** Reference grid  $3 \times 4$  over torus surface

(2,0)	(2,1)	(2,2)	(2,3)
(1,0)	(1,1)	(1,2)	(1,3)
(0,0)	(0,1)	(0,2)	(0,3)

Hence, the basic set of four ( $n=4$ ) 2D vectors  $\{(0,1), (2,1), (2,2), (1,1)\}$  forms optimized toroidal coordinate system with respect to minimizing basis as two-dimension reference grid of fixed sizes  $m_1 \times m_2 = 3 \times 4$ , which covers surface of usual torus about two ( $t=2$ ) concurrent reference axes,  $m_1=3$ , and  $m_2=4$ .

It is now customary to represent a toroidal coordinate systems as two-dimension reference grid of sizes  $m_1 \times m_2$  covered surface of usual torus about two ( $t=2$ ) concurrent reference axes with  $(0,0)$  common point (Figure 4).



**Figure 4:** A torus coordinate systems as two-dimension reference grid of sizes  $m_1 \times m_2$  covered surface of usual torus bout two ( $t=2$ ) concurrent reference axes with common point  $(0,0)$

Note, the optimization embedded in the underlying IRB-configuration forms binary two-dimensional code in the same basis  $\{(0,1), (2,1), (2,2), (1,1)\}$ , namely the IRB- code with parameters  $n=4$ ,  $m_1=3$ ,  $m_2=4$ , and code sizes  $S = 3 \times 4$ .

Example of binary 2D IRB- code with parameters  $n=4$ ,  $m_1=3$ ,  $m_2=4$  under optimized torus coordinate system with sizes  $S = 3 \times 4$  formed in the basis  $\{(0,1), (2,2), (2,1), (1,1)\}$  given below (Table 8).



**Table 8:** Binary 2D IRB- Code Under Optimized Torus Coordinate System with sizes  $S = 3 \times 4$  formed in the basis  $\{(0,1), (2,2), (2,1), (1,1)\}$

No	Torus coordinates	Binary 2D vector code			
		(0,1)	(2,2)	(2,1)	(1,1)
1	(0,0)	1	1	0	1
2	(0,1)	1	0	0	0
3	(0,2)	0	0	1	1
4	(0,3)	1	0	1	1
5	(1,0)	1	1	1	0
6	(1,1)	0	0	0	1
7	(1,2)	1	0	0	1
8	(1,3)	0	1	1	0
9	(2,0)	0	1	1	0
10	(2,1)	0	0	1	0
11	(2,2)	0	1	0	0
12	(2,3)	1	1	0	0

The four-stage ( $n=4$ ) two-dimensional vectors  $\{(0,1), (2,2), (2,1), (1,1)\}$  forms both optimized toroidal coordinate systems with reference grid of sizes  $m_1 \times m_2 = 3 \times 4$ , and the binary 2D vector code come as the complete systemic package.

Here it has been defined the next types of the optimum weighed  $n$ - digital binary ring monolithic codes based on IRBs:

- numerical code is a set of ring  $n$ - sequences of positive integers which sums of connected sub-sequences of the set enumerate the set of integers  $[1, N]$  exactly  $R$ - times,  $N = n(n-1)/R$ ;
- two-dimensional code is a set of ring  $n$ - sequences of 2- tuple nonnegative integers which modular sums of connected 2- tuple taken modulo  $m_1$  and  $m_2$ , respectively, allows an enumeration of nodal points of coordinate grid  $m_1 \times m_2$  over 3- torus exactly  $R$ - times with frame of axes  $m_1 \cdot m_2 = n(n-1)/R$ ;
- multidimensional code is a set of ring  $n$ - sequences of  $t$ - tuple nonnegative integers which modular sums of connected  $t$ - tuple taken modulo  $m_1, m_2, \dots, m_t$ , respectively, allows an enumeration of nodal points of coordinate grid  $m_1 \times \dots \times m_t$  over  $(t+1)$ - torus exactly  $R$ -times with frame of axes  $m_1 \cdot m_2 \dots \cdot m_t = n(n-1)/R$ .

## Results and Discussions

As it evident, the concept of Ideal Ring Bundles (IRB)s can be used for finding optimal solutions for wide classes of problems in information management technologies, related to vector data coding and decoding design, big vector data processing, big data content transformation, storage and security. One of them presents mutually unambiguous compliance with a set of indexed data “attribute-categories” of a set of binary vector code combinations formed by this database have been achieved in the system. In turn, it was possible due to reducing the natural redundancy in the system. In turn, the two types of optimum IRB coding systems adopted for improve the performance of the high-speed transmission ring self-correcting monolithic codes and optimized cyclic codes which creates the embody reliability in design, and the error-correcting codes which provide an opportunity to detect up to 50 % or correct up to 25 % of errors of code combination length. Vector data processing under the optimized toroid coordinate systems provides competitive advantages of the information

management technology with respect to processing speed and storage capacity due to data coding of compound attributes for needed their number and categories simultaneously.

## **Conclusion and Outlook**

Models of intelligent management technologies provide the establishing harmonious mutual penetration of symmetry and asymmetry as the Perfect Distribution Phenomenon (PDP). Moreover, the optimization has embedded in the underlying combinatorial models. The study of the remarkable properties of one- and multidimensional IRBs make available an ability information content more than at present, while maintaining or improving on transformation speed, functionality and the other significant operating characteristics of the system. The IRB allows configure high performance management systems with limited number of components. The underlying numerical model can be well useful for development of high-quality lean production based on total manufacturing. The underlying design technique make it possible to configure total management at the shortest time due to possibility of favourable distribution of in-line production with fewer total expenses for manufacturing process.

These researches involve techniques for improving the quality indices of information management technology with respect to big vector data processing and computing speed, data transfer rate, information redundancy and code security communication. The creative qualities of the combinatorial structures allow classify them among intelligent information systems indexed vector data "category-attribute" mutually uniquely corresponds to the point with the eponymous set of the coordinate system. Information management technology based on the IRBs allows decrease machine time and storage for vector data processing. Research into underlying mathematical principles provides development of advanced management strategy based on favourable combinatorial properties of IRBs. These design techniques allow configure optimum two- and multidimensional vector data coding system, using innovative methods based on the underlying combinatorial models offering ample scope for progress in systems engineering, cybernetics, and industrial informatics.

## **References**

- Riznyk V. (2017). Multi-modular Optimum Coding Systems Based on Remarkable Geometric Properties of Space. *Advances in Intelligent Systems and Computing*. Springer, 512, 129–148. doi: 10.1007/978-3-319-45991-2\_9
- Riznyk M., Riznyk V. (2000). Manufacturing systems based on perfect distribution phenomenon. *Intelligent Systems and Smart Manufacturing*. Boston, 4192, 364-367. <https://doi.org/10.1117/12.403667>
- Xiaochuang Y., Li Guoqing (2018). Big spatial vector data management: a review. *Big Earth Data*, 2(1),108-129. doi: 10.1080/20964471.2018.1432115

## **SOCIO-PSYCHOLOGICAL FACTORS AND THEIR INFLUENCE ON THE FINANCIAL SECTOR**

**Abstract.** During crises, political upheavals, and recently, the pandemic of viral diseases, the economic and financial activity of the population is more determined by psychological factors in periods of relative stability. In accordance with the mood of the population, they change their behavior and financial institutions. One of the main indicators characterizing the relationship between the population and the banking sector is the value of the percentage of the consumer rate. The paper investigates the dependence of the consumer interest percentage on the example of the Russian Standard Commercial Bank from a number of private factors included in the consumer sentiment index. These factors as presenting the population on the prospects for the development of the country, the economy is assigned to their number; changes in their personal financial situation over the past year; close-up index; Waiting for the change of personal material situation for subsequent years. The initial data for the subsequent construction of an econometric model is based on data on sociological indices obtained from literary sources to survey the population Russia by the Fund of public opinion. The dynamics of factors based on temporary series models was investigated, their statistical significance is estimated, as well as correlations between the selected factors. The composed econometric model, which included only significant factors, in accordance with the methodology of the econometric examination was finalized to the statistically significant. Conducted tests for the conditions of the Gauss Markov Theorem (Fisher Tests, Student, Darbin-Watson and Golfeld Quant). The possibility of obtaining the obtained econometric model of reliable conclusions about the quantitative relations between the factors listed above and the variable explained is shown, which the percentage of the consumer rate was selected. In the final model of explaining the percentage of consumer rate as predefined variables, the index of changes in their personal material situation for the last year and the lag variable, which characterizes the change in the percentage of the consumer rate with the shift in the past for 1 year. The conclusion is concluded about the increasing impact of the psychological state of the population in connection with the globalization of society, the dissemination of the Internet, social networks and other factors contributing to the formation of a single information space.

**Keywords:** consumer mood index, econometric model, credit, interest rate, consumer rate, banking.

### **Introduction**

The main function of the Bank is a loan protection to its customers to implement their needs in the acquisition, construction, reconstruction of housing, training, acquiring various kinds of property and much more.

Credit operations are the most profitable article of the banking business. Due to this source, the main part of the net profit contributed to reserve funds, as well as funds to pay dividends to shareholders of the Bank are formed.

Economic stabilization and growth of real monetary incomes of the population, or stagnation and crisis of the economy, affect the terms of the loan and primarily at the interest rate. Also, the percentage of consumer rates has a significant impact on the business activity of the population and

---

<sup>1</sup> Alexandr Bogomolov – Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia.

<sup>2</sup> Victor Nevezhin – Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia.

business. Therefore, it seems very relevant to figure out the influence of the population's mood, i. e. obtaining quantitative assessments of the state and prospects of the Russian economy on the formation of a percentage of consumer bet.

The essence of the consumer loan is to provide money in debt with installment payment on intended purpose on the terms of repayment and urgency. Its main role is to redistribute capital between the sectors of the national economy, stimulating the development of the most effective industries due to the attraction of funds taken on credit, as well as accelerating the turnover of goods and services.

As a studied economic system, the Banking System of Russia is considered, in which about 440 commercial banks currently operate<sup>3</sup>, each of which has various options for deposit accounts, but the status of the Central Bank is the defining for them. As an example, the Russian Standard Bank was chosen as a typical representative of the 30 largest banks in Russia. This bank is one of the leaders in the Russian consumer lending market, which he began to actively develop in the late 1990s.

The subject of research is the economic relations between the population of the Russian Federation and commercial banks when lending to consumer needs.

The purpose of the study is to establish a quantitative relationship based on econometric modeling between psychological assessments by the population, its state, prospects for the development of the Russian economy and the interest rate of the consumer loan on the example of the Russian Standard Bank.

The study is carried out on the basis of econometric modeling techniques and its main element is to identify, analyze and construct the relationships of econometric variables. The study of their relationships is complicated by the fact that they, especially in macroeconomics, are not always determined by strict functional dependencies. First, it is very difficult to identify all the main factors affecting the resulting variable. Secondly, many influences are random, i. e. Contain a random component. Thirdly, economists tend to have a limited set of statistical observations, which also contain various kinds of errors.

Econometrics allows you to build economic models and evaluate their parameters, checking hypotheses about the properties of economic indicators and forms of their connection, which ultimately serves as the basis for economic analysis and forecasting, creating a base for adopting informed economic decisions.

Thus, our research tasks are to determine essential variables, building the specification of the model itself, evaluating its quality and adequacy, formulating informed conclusions.

## **Review of previous studies**

We give the definitions of a number of concepts used in the work. Consumer loan – loan provided to the public to acquire personal consumption items<sup>4</sup>. Percentage of the rate – the amount specified in interest expansion to the amount of the loan that the credit recipient pays for the use of them in the calculation for a certain period (month, quarter, year)<sup>5</sup>. Relationships between banks and borrowers are governed by Russian legislation (O bankah i bankovskoj deyatel'nosti, 1996; Federal'nyj zakon "O potrebitel'skom kredite (zajme)", 2013).

---

<sup>3</sup> Information about the banking system of the Russian Federation in 2019 / Bank of Russia URL: <http://www.cbr.ru/statistics>.

<sup>4</sup> <http://pandia.ru/text/77/206/80658.php>

<sup>5</sup> Interest rate. <https://ru.wikipedia.org>

As an economic category, the loan expresses economic relations arising between owners about the redistribution of temporarily free material and cash on the terms of repayment and payment. Credit relations suggest the presence of at least two subjects of the lender and the borrower.

From the point of view of the theory to the loan are ambiguous. Some specialists believe that the loan arises from poverty, from the lack of property and the lack of financial resources available at the disposal of business entities. The credit, according to others, destroys the economy, as it must be paid for it, which undermines the financial situation of the borrower, leads it to bankruptcy. Such a diverse understanding of the impact of the loan on the economy is largely due to the lack of a clear idea.

In the definition given in (Lavrushin, 2016), a loan is a cash or commodity loan, provided by the lender by the borrower on the terms of repayment; More often with a borrower paid for the use of loan; A variety of loans differ in form, conditions, deadlines and interest payments.

In (Balabanov, 2007), the loan is defined as the movement of loan capital, which includes the mobilization of free cash of the national economy and the population and their redistribution on the terms of repayment, urgency, payment in order to expand reproduction.

According to Kravtsova G.I. (Kravtsova, 2006) credit is economic relations arising between the lender and the borrower about the reasonable value, payment and repayment.

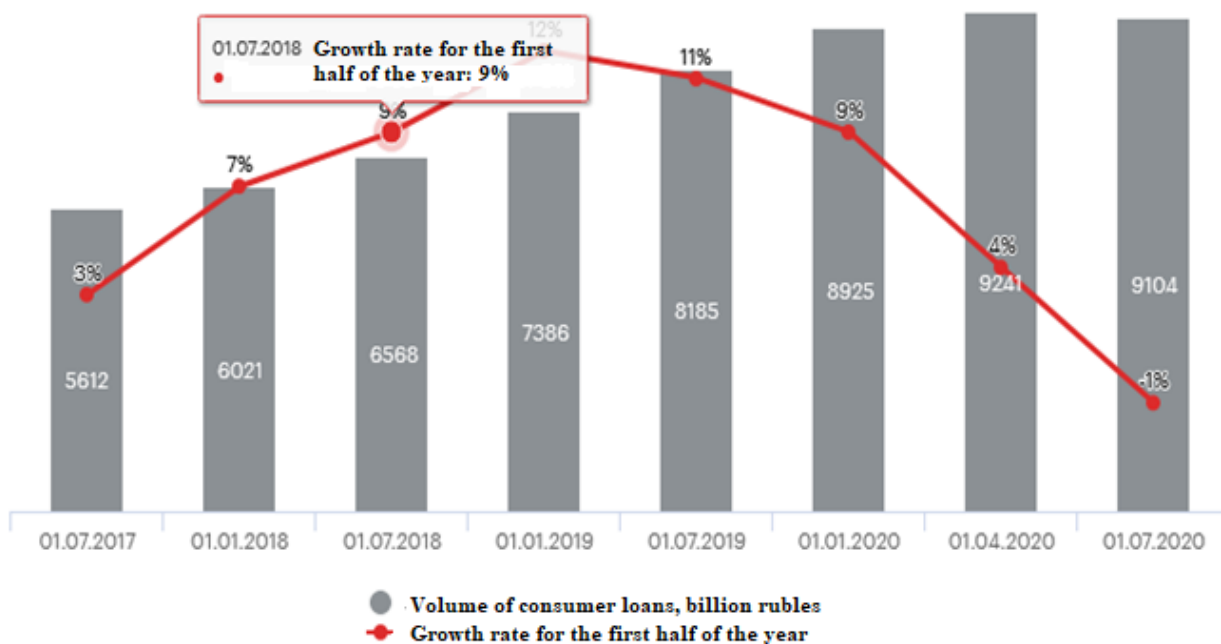
These relations are characterized by both the dependence on objective factors (the state of the economy, etc.) and the psychological state of the population. The most important determinants of financial behavior near the authors are allocated financial literacy and personal psychological factors. Financial literacy allows you to determine which tool to use for investment, and personal psychological factors - bring the investment process to a logical completion (profit). These factors play an important role in conditions of social and economic stability (Sushko, 2017; Lodhi, 2014; Sarwar, A. 2014). Under these conditions, the population mainly uses the model of financial behavior "I spend everything that earns". So, according to Rosstat estimates for 2018, 89.2% of 1 cash incomes of the population went to pay for goods and services, as well as mandatory payments and contributions. The offer in the financial services market is large, and the demand is limited, hence the increase in competition between banks and the need to attract existing investors. This can be done by customization of financial products, that is, their individual adjustment under each client. To do this, you need to understand how people accept financial, in particular investment, solutions, which factors affect this process. Knowing it, you can predict their attitude towards consumer loan.

What is a consumer loan? In Russia, consumer loans include any kind of loans provided to the population. To date, the consumer loan has no legal definition. At the same time, this term ("consumer credit") easily entered the banking and public turnover and is actively used in print, various studies, official documents. At the same time, since consumer lending as the field of activity requires regulation, it is impossible to ignore the specified omission.

In accordance with the reminder of the borrower on a consumer loan published by the Bank of Russia in 2008, a consumer loan is a loan provided by the Bank for the purchase of goods (works, services) for personal, domestic and other non-production needs.

In the context of the transition to a market economy in Russia, the composition and structure of monetary incomes of the population significantly changed. In particular, the time interval needed to accumulate a certain amount of savings sufficient to acquire goods and services to the population. In this regard, the role of consumer loan has increased, designed to eliminate the temporary gap between the need to receive goods or services and the possibility of their payment.

The influence of external and internal factors is reflected not only in the state of the economy, but also in the volumes and dynamics of the consumer loan. This is clearly seen from (Figure 1), which shows a sharp drop in the volume of consumer loan with the start and development of the corona pandemic (Nikiforov, 2020).



**Figure 1:** Consumer loan speaker schedule

Source: a source <sup>6</sup>

Currently, a consumer loan provided by commercial banks to physical (private) persons in cash on various consumer purposes is one of the most important economic categories of modern money science, banks and credit.

As noted by us, the Russian Standard Bank selected by us is a dynamically developing independent financial institution with a high degree of reliability offering world-class and high-quality services focused on the widest possible client layers. The use of advanced financial and information technologies allows it to be one of the leaders in the consumer lending market, and offer its customers various types of credit products, including: car loan, mortgage, credit card, cash loan, consumer credit, etc.

Social character is carrying all kinds of consumer loan, but it is necessary to allocate targeted loans to individual social groups (young families, students), the functioning of which aims to solve public objectives - the strengthening of the family, the improvement of its living conditions, fixing the personnel for enterprises, the provision of material assistance to students.

Interest rates of consumer loan set by banks are one of the most important tools with which internal and external economic policies are carried out. Therefore, modeling and estimate of the volatility of interest rates is of great importance in finances, especially in pricing of bonds, options and other derivatives (Murav'eva, 2013; Chamizo, 2015). In open literary sources, quite a lot of data devoted to the models of the formation of interest rates of consumer loan interest rates (Khramov,

<sup>6</sup> [http://www.cbr.ru/statistics/bank\\_sector/avgprocstav/](http://www.cbr.ru/statistics/bank_sector/avgprocstav/)

2013; Andrew, 2008), however, a viral pandemic leads to significant psychologically shifts in the mood of the population, which cannot but affect the interest rate pricing.

When making a decision on a loan rate, the Bank seeks to take into account external factors, the state of the economy and the relationship between the client and the credit institution. The main goal of various theoretical models is to take into account the most significant factors affecting the formation of the interest rate of the consumer loan and give an adequate explanation of the trends stated in them.

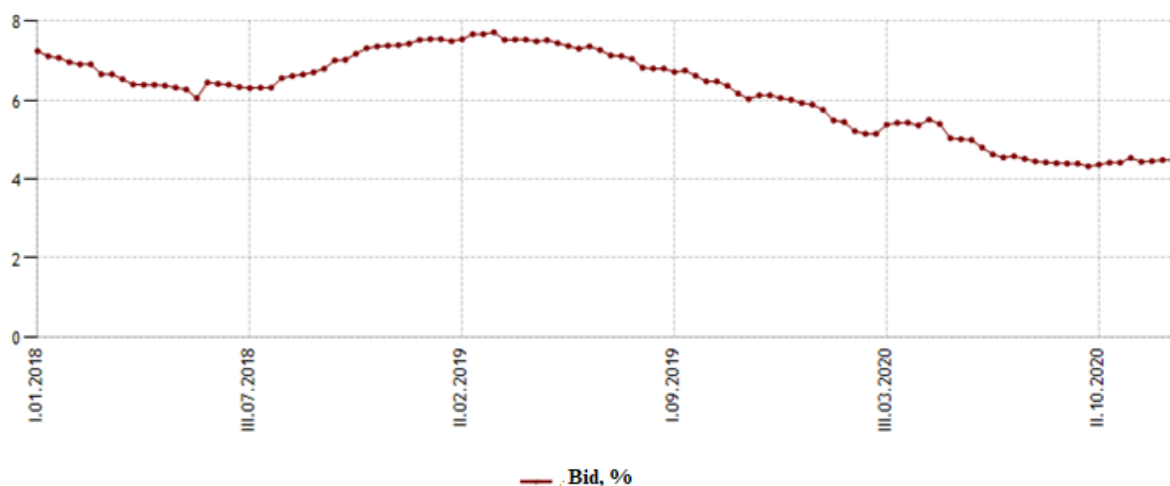
Thus, in order to build an econometric model, it is necessary:

1. To identify factors that significantly affect the interest rate of the consumer loan.
2. Build a regression model with identifying connections that are reliably confirmed from the standpoint of formal statistics.
3. Check the principal possibility of using a constructed model from the point of view of its statistical reliability.

In the process of constructing an econometric model, both classical correlations - regression models and models reduced to them were used. As an information base of the study, the statistics of official credit institutions and question exchange data were statistical.

### Preview data analysis

As already noted, the created econometric model should take into account the essential factors that change depending on the economic situation and depend on time. For this purpose, the time interval was chosen for the study, in which crises were absent: from January 2018 to December 2020. The dynamics of the interest rate change during this period is presented in (Figure 2).



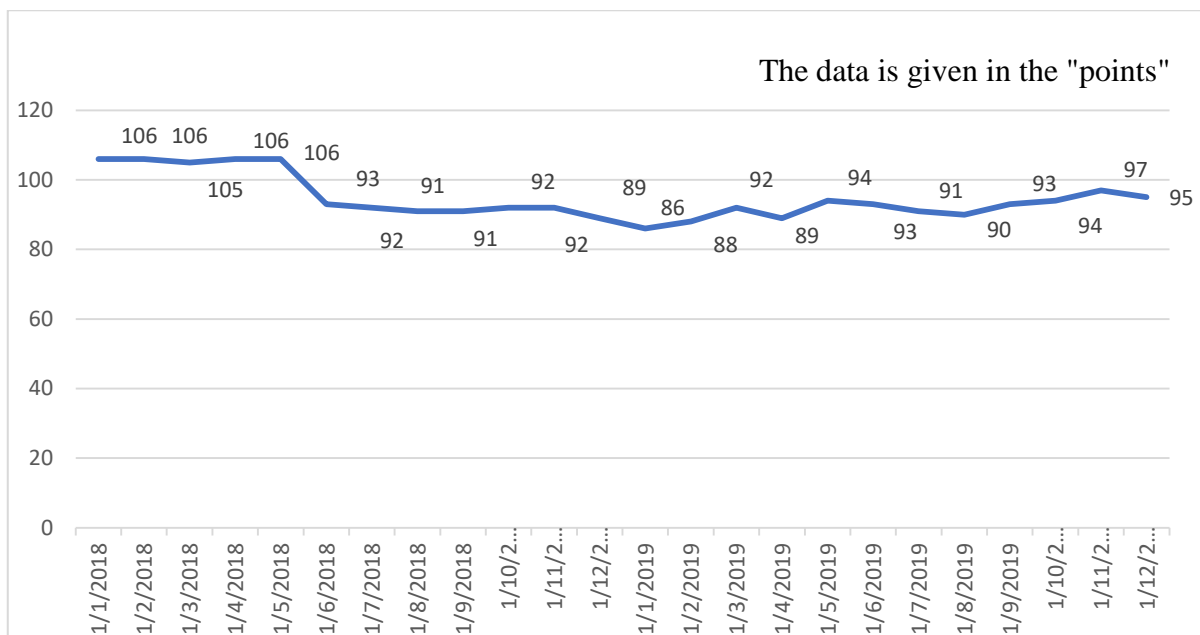
*Figure 2: Dynamics of changes in the maximum interest rate for the selected period*

Source: a source<sup>7</sup>

When constructing an econometric model of the forecasting a change rate of the consumer loan, a hypothesis was put forward to the hypothesis, which explained by the variable (the interest rate of the Russian Standard Bank) also depends on psychological factors characterizing the presentation of the population on the status and prospects of the economy. And the task is to show, as in which sizes these factors affect the interest rate of the consumer loan. The most common

<sup>7</sup> <https://cbr.ru/statistics/avgprocstav/>

indicator for this can use the consumer mood index (IPN), the dynamics of which for the same period is presented in Figure 3 (Dinamika Indeksa potrebitel'skih nastroyenij rossijan, 2019).



**Figure 3: Dynamics of the consumer mood index**

Source: based on the survey

Since 2009, the Public Opinion Fund (FOM) measures the consumer sentiment index (IIN) on request of the Bank of Russia as part of the study of inflation expectations and consumer sentiment. According to the results of surveys performed only, with the exception of some IPN periods, it is in a negative zone, that is, negative assessments of the consumer situation prevail over positive. Exceptions - When IPN was more than 100 points (boundary value 100) were observed from April to September in 2014 and from January to May in 2018, and since June 2018, the value of the IPN switched sharply into a negative zone (below 100 points). The most significant reason for this reduction was the rise in gasoline prices in May - June 2018 and the decision that followed him about increasing retirement age.

According to GFK, IPN at the end of the 1st quarter of 2020 fell in urban Russia from 94 points to 62 points. This is the lowest indicator in the entire history of monitoring consumer sentiment in Russia.

The coronavirus epidemic is included in the top 5 problems that are concerned about Russians. Half of the respondents in urban Russia consider the situation with coronavirus with their main problem now. More than epidemics, people are afraid of only the possible increase in food prices (52% of respondents noted this item). Most of all Coronavirus is concerned about residents of the Central FD (62%), and the least inhabitants of Siberia (only 37%) (Nikiforov, 2020).

### **Construction of the specification and evaluation of the parameters of the econometric model**

In addition to the definition of the IPN itself, GFK also calculates another 5 private components reflecting individual aspects of consumer sentiment and expectations:

- assessment of the country's development prospects in the coming year;
- assessment of the country's development prospects in the next 5 years;
- assessment of the change in personal material situation for the last year;



- expectations of the change of personal material situation in the last year;
- Large transaction index.

It should be noted, for 12 months of 2019, the output of the private components of the IPN into a positive zone is quite rare. They showed a multidirectional dynamic: At the beginning of the year, everyone showed growth, and in June, the three of them came in June, which included the expectations index, and in July followed by the two remaining components that constitute the index of the current state.

As an explainable variable  $Y_t$ , the interest rate of the consumer loan was considered and the following econometric model was specified:

$$Y_t = a_0 + a_1 \cdot X_{1t} + a_2 \cdot X_{2t} + a_3 \cdot X_{3t} + a_4 \cdot X_{4t} + a_5 \cdot X_{5t} + \varepsilon_t \quad (1)$$

whereas  $x_i(t)$  quantitative values of the private components of the IPN were chosen.

After studying the private component, on their subsequent use in assessing the parameters of the obtained economic model using the t-test of Student, it was determined that factors  $X_{1t}$  and  $X_{3t}$  remain in the subsequent study:

$X_{1t}$  - Evaluation of the country's development prospects in the coming year,

$X_{3t}$  - Assessment of the change of personal material situation in the last year.

Thus, the rating of parameters was already executed for an econometric model having a specification of the form:

$$Y_t = a_0 + a_1 \cdot X_{1t} + a_3 \cdot X_{3t} + \varepsilon_t \quad (2)$$

where:  $Y_t$  is an endogenous dependent variable;  $X_{1t}$ ,  $X_{3t}$  - exogenous independent variables;  $a_0$ ,  $a_1$ ,  $a_3$  - unknown regression coefficients subject to assessment;  $\varepsilon_t$  - random components.

To recognize estimates of the parameters of this model, it was checked by its random components (residues) for the conditions of the Gauss-Markov theorem. Checking random residues using Darbin-Watson test showed the presence of autocorrelation between them, which could lead to the inefficiency of its parameters and the displacement of their standard errors. To correct the autocorrelation, the Kohreina-Orkatta procedure was performed.

As a result of the estimates of the parameters of the model (2), the following multiple regression was obtained by the method of smallest squares:

$$Y_t = 9,69 - 0,014 \cdot X_{1t} - 0,009 \cdot X_{3t} \quad (3)$$

In the process of its analysis, it was also determined that the  $X_{3t}$  factor on the t-test of Student is not uniquely statistically significant and can be removed from consideration, and the resulting model becomes more statistically significant. To take into account the previous values of the consumer credit rate in the model under consideration, add a lag explaining the  $Y_{t-1}$  variable.

As a result of the study, a regression model was obtained to predict a change in the interest rate of the consumer loan, having a view:

$$Y_t = 3,18 + 0,64 \cdot X_{1t} - 0,005 \cdot Y_{t-1} \quad (4)$$

The economic meaning of the parameter at the  $X_{1t}$  factor of the model is as follows: when this factor changes, the explainable variable  $Y_t$  varies by the value of this parameter, i. e. 0.64.

This regression was tested for statistical significance, quality and adequacy. The determination coefficient is  $R^2 = 0.78$ , and the average linear error of approximation is less than 1%, which indicate the good quality of the obtained regression. The prediction of this model, for example, for  $t = 25$  gave for  $Y_{25} = 7.4028$ , showing that the average prediction error with a probability of 95% is equal to no more than 3.5%.

## Conclusion

Currently, consumer loans quickly gained confidence and got a big distribution in the banking sphere of our country. Consumer lending becomes one of the most dynamic areas of development of the banking sector, which is due, first of all, with the need of banks in new profitable credit products. Many banks, including foreign participation, are currently either already doing or intend to carry out this type of activity. Today it is a very promising market, and it is expected to be a certain growth. However, along with the tempting prospects for the application of this banking product, there are a number of problems related to it, including those associated with a pandemic and an economic crisis caused by it. The viral disease pandemic is also accompanied by Panic Pandemic, which is an even more terrible factor for the health of the population and the state of the economic situation.

The impact of the economic crisis always hurts the pockets of simple consumers. Unfortunately, the loan will take more difficult and more expensive for the consumer - this is due to the problems of liquidity from banks. In addition, the requirements for the borrower will be tougher - in order to reduce the potential risks of the growth of overdue debts. We believe that the growth rate of loans will be significantly reduced in the whole country

Thus, the presentation of the population on the current state and the further development of the economy, the prospects for his personal well-being play a significant role in the consumer lending market. It seems relevant in the study of the consumer lending market to take into account the mood of the population and its assessment of today's and future situation. Therefore, building an econometric effect on the percentage of a consumer loan rate given in factors allows us to take into account the relationship between them in a quantitative form, which is important for forecasting and making management decisions.

The main condition for taking a consumer loan for the population is fair or allowing to return a loan on time, credit rate, as well as confidence that their incomes in the near future will not decrease, and also that there will be a significant deterioration in the economic situation in the country. There should also be a loss of public confidence in the banking system, since the interest rate of the consumer loan depends on the opinion and mood of the population.

In the conditions of the information society, globalization, the dissemination of social networks is actually formed by the massive consciousness and the general psychological assessment of the social and economic situation, which largely affects the consumer lending market. The study of public opinion through the survey allows the quantitative assessment of its psychological state, which can be used in the construction of an econometric model.

The econometric model of the percentage rate of the consumer loan interest rate on a number of private factors reflecting the presentation of the population on the prospects for the development of the country, the economy, changes in their personal material situation in the last year, the large-scale index, the expectations of the change of personal material situation for the next year makes it possible to allocate among these Factors are essential, evaluate the parameters of the model. The inspection of random disturbances of the model on homoscedasticity and for the absence of autocorrelation, as well as other conditions of Theorem Gauss Markov, has made it possible to

obtain and obtain uncompensated and effective estimates of the parameters of the econometric model. The use of Fisher and Student tests showed not only the statistical significance of the parameter estimates, but also the statistical significance of the obtained regression.

The resulting specification of the model in the form of the dependence of the interest rate of the consumer loan from the assessment of the change of its personal material situation shows that the banks increase the interest rate. This rate also affects its value for the previous period, reflecting the general trend in the context of competition to reduce interest rates.

The average error of linear approximation of the available data is less than 1%, which indicates good quality of the obtained regression econometric model and the possibility of its use for forecasting.

## References

- Federal'nyj zakon "O potrebitel'skom kredite (zajme)" ot 21.12.2013 N 353-FZ (poslednyaya redakciya). URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_155986/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_155986/)
- O bankah i bankovskoj deyatel'nosti (v redakcii Federal'nogo zakona ot 3 fevralya 1996 goda N 17-FZ) (s izmeneniyami na 30 dekabrya 2020 goda). URL: <http://docs.cntd.ru/document/9004805>
- Andrew A., Bekaert G., Wei M. (2008). The Term Structure of Real Rates and Expected Inflation. *Journal of Finance*, 63(2), 797-849.
- Balabanov A.I., Borovkova V.A. (2007). *Banki i bankovskoe delo*. 2-e izd., uchebnik dlya vuzov. SPb: Piter, 448.
- Chamizo A., Novales, A. (2015). Econometric Models of Credit Spreads. *SSRN Electronic Journal*. doi: 10.2139/ssrn.2707644
- Dinamika Indeksa potrebitel'skih nastroenij rossiyan. (2019). URL: <https://fom.ru/Ekonomika/14238>
- Khramov V. (2013). Estimating Parameters of Short-Term Real Interest Rate Models. URL: <https://www.imf.org/external>.
- Kravcova G.I. & et al. (2006). *Den'gi, kredit, banki / Pod obshch. red. prof. G.I. Kravcovej*. Mn.: Misanta, 2006, 482.
- Lodhi S. (2014). Factors influencing individual investor behaviour: An empirical study of city Karachi. *Journal of Business and Management*, 16(2), 68–76.
- Lavrushin O.I. & et al. (2016). *Den'gi, kredit, banki: uchebnik / kollektiv avtorov; pod red. O.I. Lavrushina*. 15-e izd. M. KnoRUS, 448.
- Litvinova V.V. (2020). *Finansovoe povedenie cheloveka i opredelyayushchie ego faktory*. <https://doi.org/10.31063/2073-6517/2020.17-1.19>
- Murav'eva I.P. (2013). Ekonometricheskaya model' rascheta procentnoj stavki pri kreditovanii fizicheskikh lic. *Internet-zhurnal «Naukovedenie»*, 5(18), 4, nomer v zhurnale: 27TRGSU513
- Nikiforov O. (2020). Nastroeniya rossijskih potrebitelej uhdshayutsya. Issledovanie GfK "Effekt COVID-19". *Nezavisimaya gazeta*. <https://www.ng.ru/economics>.
- Sarwar A., Afaf G. (2014). A comparison between psychological and economic factors affecting individual investor's decision-making behavior. *American Journal of Business and Management*, 3(2), 77-94.
- Sushko E.YU. (2017). *Finansovoe povedenie naseleniya i ego determinanty // Finansy i kredit*, 12, 670-682.

## FINANCIAL AND PROPERTY SECUREMENT OF EFFICIENT ACTIVITY OF TELECOMMUNICATIONS ENTERPRISES IN UKRAINE

**Abstract.** The paper considers the features of financial and property securement of Ukrainian enterprises in general and in terms of the NACE section J section 61 "Telecommunications". The authors analysed the dynamics and structure of the material, labour and financial resources of enterprises in this industry over the past six years. According to the results of the study, it is established that in modern business conditions the optimization of sources of financial and property securement should be based on the criteria of the sufficiency of the latter, the optimality of their ratio depending on industry characteristics and specific economic conditions, their involvement and efficiency of use. In order to improve the financial and property condition of the NACE 61' enterprises the need to increase the efficiency of financial and property management by intensifying the processes of formation, monitoring, use and control of resources necessary for the development of telecommunications services.

**Keywords:** financial securement, property securement, resource provision, telecommunication enterprise.

### Introduction

The telecommunications industry is the strategic one and significantly contributes to the intensification of the development of both the world economy and the national economy of individual countries. This sector is a link between industry, services and their consumers, between different geographically distant counterparties and countries. Nowadays we can observe the growing importance of this sector in the system of rapid development of information relations, as well as in terms of extraordinary innovation in the field of technical support for the operation of telecommunications networks. According to the Law of Ukraine "On Telecommunications" telecommunications are the transmission, radiation and/or reception of signs, signals, written text, images and sounds or messages of any kind on radio, wired, optical or other electromagnetic systems (On Telecommunications, 2021). In order to ensure continuous production and economic activity of the enterprise in any industry, including telecommunications, it should have a sufficient amount of material, financial and labour resources, and their structure should contribute to a high level of profitability, quality of products, works and services, strengthening the market position of the enterprise and increasing its market value in general. The issue of providing telecommunications enterprises with various resources is extremely important from the standpoint of making strategic management decisions at each enterprise in this industry. Therefore, the purpose of the paper is to analyse the condition of financial and property securement of telecommunications enterprises in Ukraine and to outline areas for improvement.

---

<sup>1</sup> Raisa Kvasnytska – Doctor of Economic Sciences, Professor, Khmelnytskyi National University, Khmelnytskyi, Ukraine.

<sup>2</sup> Iryna Forkun – PhD in Technics, Associate Professor, Khmelnytskyi National University, Khmelnytskyi, Ukraine.

<sup>3</sup> Tetyana Gordeeva – Senior Lecturer, Khmelnytskyi National University, Khmelnytskyi, Ukraine.

## **Related literature review and hypotheses**

Many economists have been considering the economic essence of financial and property securement of industrial enterprises. Understanding of financial and property securement is based on the disclosure of the essence of such concepts as "financial securement", "property securement", "resource provision". For instance, the interpretation of financial securement is considered by O.D. Vasilik (2002), O.B. Stefanyshyn (2016), Ya.I. Nikonova (2010) and others. Property security (property potential), characterized by O.G. Denisyuk (2010), as a set of resources controlled by the company as a result of past events, operate in tangible, intangible, financial forms and using which the company expects future economic benefits as a result of economic activity in the form of net income, added value and net profit.

Resource provision has been studied in the works of I.Ya. Kulinyak, O.G. Shpak, L.R. Priyma (2010), who notes that resources are a factor of internal reserves, the effective use of which allows meeting both the needs of the enterprise in particular and the needs of society as a whole. Therefore, intending to study the peculiarities of the functioning of telecommunications enterprises, providing opportunities for them to carry out various activities, we conclude that it is necessary to consider the above concepts in symbiosis, ie as financial and property securement.

## **Data and methodology**

The following methods has been used in the research process: analysis and synthesis, scientific abstraction – to consider theoretical approaches to the study of the essence and features of financial and property securement of telecommunications enterprises; generalization, grouping, systematization – to analyse trends in the telecommunications industry and its provision of financial, labour and material resources; abstract-logical, theoretical generalization – to develop proposals to improve the efficiency of telecommunications enterprises. The information base of the study consists of laws and regulations governing the activities of enterprises in the telecommunications industry, official data of the State Statistics Service of Ukraine.

## **Results and Discussions**

The Ukrainian market of telecommunication services is quite specific for the reason that it to some extent covers almost the entire population of our country, providing the opportunity to communicate with each other. According to the Law of Ukraine "On telecommunications" the telecommunication services are the result of the activity or the product of the operator, which aims to meet the needs of consumers in receiving and transmitting the information. The forms of this process are fixed, mobile communication, television, radio, Internet, etc. (On Telecommunications, 2021).

Optimal financial and property securement of activity and effective management of resources of the enterprise allows it to realize the basic purposes and to develop. The financial capacities of the enterprise are represented by its general financial condition, structure and sources of financing, security and efficiency of use of available financial resources. Therefore, it is worth studying the main trends that characterize the formation of different types of resources of enterprises in Ukraine in general and in terms of the NACE 61' enterprises.

For this purpose, we analyse the dynamics and structure of the material, labour and financial resources of enterprises in this industry over the past six years (Table 1).

**Table 1: Number of business entities of Ukraine in 2014-2019**

Indicators	Years, units						Abs. dev., (+, -)	Growth rate, %
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2019/ 2014	2019/ 2014
Number of business entities by type of economic activity, total	1932325	1974439	1865631	1805144	1839672	1941701	9376	0,49
including: individual entrepreneurs	1591160	1630878	1559161	1466803	1483716	1561028	-30132	-1,89
Number of business entities of NACE 61	3075	3287	3443	3757	4020	4190	1115	36,26
including: individual entrepreneurs	1381	1495	1727	1880	2003	2184	803	58,15
Share of NACE 61 in the total number	0,16	0,17	0,18	0,21	0,22	0,22	0,06	35,60

Source: State Statistics Service of Ukraine, 2020.

The data in Table 1 show the dynamics of the number of economic entities by type of economic activity in 2014-2019 in general and by the NACE 61' enterprises in their structure. The table shows that in the period under study the total number of business entities in Ukraine increased by 0.49%. On the contrary number of individual entrepreneurs decreased by 1.89%.

Progressive development of science, engineering and technology, innovation and high knowledge intensity of modern production – all of this make special demands on the ways of development of the information and telecommunication sphere. The sphere of telecommunications and informatization is of strategic importance for sustainable development and stable functioning of production and social infrastructure of Ukraine, which is designed to meet the needs of individuals and legal entities, public authorities in telecommunications services. All this ensures the rapid development of telecommunications. This statement is confirmed by the increase in the number of business entities of the NACE 61' enterprises from 3075 units to 4190 units, or by 1115 units (+36.26%). The number of individual entrepreneurs of mentioned NACE is growing even faster, namely 58.15% in the period under study. The number of employees in business entities in 2014-2019 increased by 221.1 thousand people or 2.51%. Concerning the NACE 61' enterprises, the rate of reduction of employment is 40.45%, respectively (Table 2).

**Table 2: Number of employees in business entities in 2014-2019**

Indicators	Years, units						Abs. dev., (+,-)	Growth rate, %
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2019/ 2014	2019/2014
Number of employees in business entities, total	8796671	8180031	8108325	8141038	8532430	9017813	221142,00	2,51
including: individual entrepreneurs	2498180	2290330	2307185	2328116	2572956	2610276	112096,00	4,49
Number of employees at the NACE 61' enterprises	90652	71900	64775	58382	55605	53984	-36668,00	-40,45
including: individual entrepreneurs	2782	2398	2896	3397	4118	4547	1765,00	63,44
Share of NACE 61 in the total number of employees	1,03	0,88	0,80	0,72	0,65	0,60	-0,43	-41,91

Source: State Statistics Service of Ukraine, 2020.

This is due to the progressive development of innovative technologies in the area of telecommunications on the one hand, and the high degree of migration of specialists in this field abroad – on the other. In a transformational economy, the issues of increasing the efficiency of labour costs are becoming increasingly important. The study of the dynamics of personnel costs of economic entities of Ukraine showed their growth (Table 3). Thus, the labour costs of employees by economic entities increased by 176.53%. For individual entrepreneurs, wage costs are growing at a much slower pace – only 35.12%. Concerning the NACE 61' enterprises, the overall growth rate of labour costs is 56.14%, while for individual entrepreneurs 182.39%, ie three times higher. According to the State Statistics Service, in 2019 the average salary in Ukraine increased by 16% and in December it was 2.9 times higher than the minimum wage. The top three highest-paid industries include IT and telecommunications – the average salary is UAH 19630.

**Table 3: Personnel costs of economic entities in 2014-2019**

Indicators	Years, UAH million						Absolute deviation, (+,-) 2019/ 2014	Growth rate, % 2019/ 2014
	2014	2015	2016	2017	2018	2019		
Labour costs of employees by business entities, total	278356,7	309481,5	375804,7	490989,4	624778,8	769729,6	491372,90	176,53
including: individual entrepreneurs	16836,2	13674,9	14973,4	18224,7	23117,6	22749,8	5913,60	35,12
Labour costs of employees at the enterprises of NACE 61, total	5167,0	5041,7	5607,4	6269,9	7133,7	8068,0	2901,00	56,14
including: individual entrepreneurs	31,7	25,5	33,0	50,4	78,2	89,4	57,74	182,39
in% to the total	0,6	0,5	0,6	0,8	1,1	1,1	0,50	80,85
Deductions for social security, total	99095,7	101780,9	79669,0	103883,3	133960,7	162648,7	63553,00	64,13
including: individual entrepreneurs	6191,4	5029,4	5710,2	6710,7	8511,8	8383,2	2191,80	35,40
Deductions for social security at the enterprises of NACE 61, total	1640,2	1527,9	1024,8	1189,1	1356,0	1518,5	-121,70	-7,42
including: individual entrepreneurs	11,5	9,3	12,3	18,3	28,0	32,1	20,60	179,13
in% to the total	0,7	0,6	1,2	1,5	2,1	2,1	1,40	200,00

Source: State Statistics Service of Ukraine, 2020.

Deductions for social security are carried out according to the norms established by the legislation from the total amount of labour costs determined by the legislation. In general, contributions to social security increased by 64.13%. Concerning the NACE 61' enterprises, the overall growth rate of social security contributions is reduced by UAH 121.7 million, or 7.42%. Individuals-entrepreneurs of NACE 61 are more active in making contributions to social security; its growth rate is 179.13%.

In general, during 2014–2019, the volume of financial resources of the enterprises of the NACE 61' enterprises increased by 42.759 UAH billion, or by 74.0%. The assessment of sources of formation of financial resources deserves special attention as they are an economic basis of the activity of the enterprises. The largest increase in the period under study was due to equity – by

19.821 UAH billion or 173.4%, and long-term liabilities – by 16.573 UAH billion or 102.3% (Table 4). These indicators are confirmed by the fact that telecommunications are progressively developing today, and also telecommunications are an integral part of the activities of any business entity. Therefore, it is profitable to invest in this sector, and even expensive bank borrowings are also profitable.

**Table 4: Dynamics of balance indicators of the NACE 61' enterprises in 2014-2019**

Indicators	Years, UAH million						Absolute deviation, (+, -)	Growth rate, %
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2019/2014	2019/2014
Non-current assets	35293,6	48096,0	54221,5	58869,8	71158,7	79966,4	44672,8	126,6
Current assets	19953,4	19585,0	20543,2	24608,4	23418,9	16491,3	-3462,1	-17,4
Non-current assets and disposal groups	1576,5	1087,1	1415,1	1853,3	2048,7	2441,7	865,2	54,9
BALANCE	56823,5	68768,1	76179,8	85331,5	96626,3	98899,4	42075,9	74,0
Equity	11433,2	18341,8	19995,7	26047,1	28903,8	31254,7	19821,5	173,4
Long-term liabilities	16193,1	22208,6	27442,3	29248,1	33294,6	32763,4	16570,3	102,3
Current liabilities	29196,9	28217,2	28741,7	30036,3	34427,9	34881,3	5684,4	19,5
Liabilities related to non-current assets and disposal groups	0,3	0,5	0,1	0,0	0,0	0,0	-0,3	-
BALANCE	56823,5	68768,1	76179,8	85331,5	96626,3	98899,4	42075,9	74,0

Source: State Statistics Service of Ukraine, 2020

Assessment of the capital's structure of the NACE 61' enterprises indicates a slight change in the importance of borrowed sources of financial resources compared to their own. The cost of equity increased by 173.4%, but in the total capital's structure, the share of equity increased only by 11.48% (Table 5).

**Table 5: Structure of balance indicators of the NACE 61' enterprises in 2014-2019**

Indicators	Structure, %					
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Non-current assets	62,11	69,94	71,18	68,99	73,64	80,86
Current assets	35,11	28,48	26,97	28,84	24,24	16,67
Non-current assets and disposal groups	2,77	1,58	1,86	2,17	2,12	2,47
Equity	20,12	26,67	26,25	30,52	29,91	31,60
Long-term liabilities	28,50	32,29	36,02	34,28	34,46	33,13
Current liabilities	51,38	41,03	37,73	35,20	35,63	35,27

Source: State Statistics Service of Ukraine, 2021.

The value of long-term liabilities increased by 102.3%, but in the total capital's structure, their share increased only by 4.63%. The value of current liabilities increased only by 19.5% in the period under study. While the value of current liabilities in the structure of financial resources decreased from 51.38% to 35.27%. In general, in the structure of financial resources of the NACE 61' enterprises, equity increased from 20.12% to 31.6%, while long-term and short-term loans decreased from 79.88% to 68.4%.

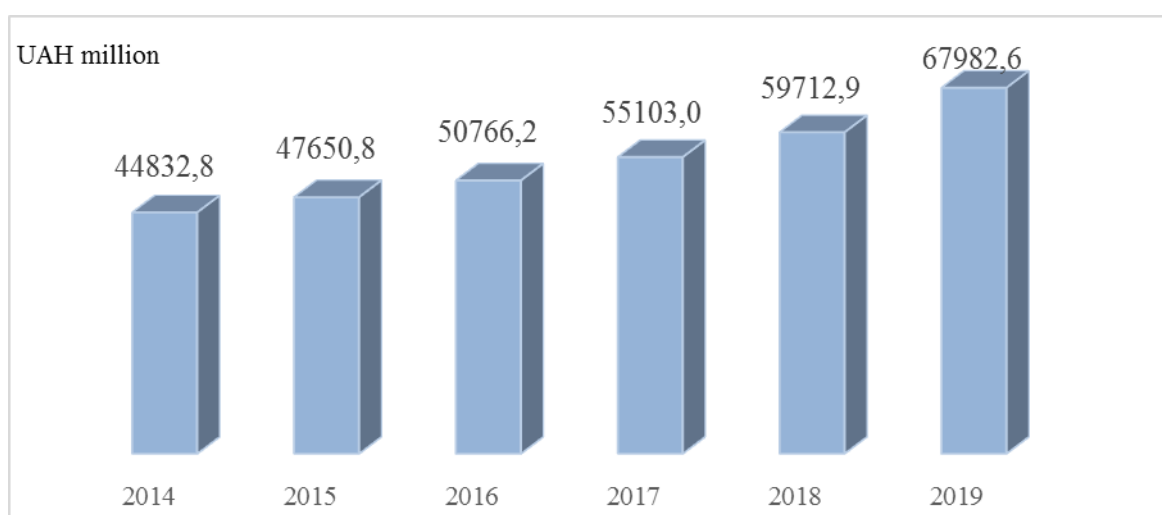
The value of long-term liabilities increased by 102.3%, but in the total capital's structure, their share increased only by 4.63%. The value of current liabilities increased only by 19.5%. While the



value of current liabilities decreased from 51.38% to 35.27%. In the structure of financial resources of the NACE 61' enterprises, equity increased from 20.12% to 31.6%, while long-term and short-term loans decreased from 79.88% to 68.4%.

The formation of the financial resources structure should provide such a combination of own and borrowed sources, which will increase the return on capital, financial stability, reduce financial risks and the weighted average cost of financial resources. The growth of the own financial resources share and self-financing is the best method of achieving these goals, which is confirmed by the dynamics of the indicators. The tendency to increase the share of own financial resources means an increase in independence from external sources of financing, which is a positive phenomenon, as it signals an overall improvement in the financial condition the NACE 61' enterprises in 2014-2019.

Such positive changes in the financial capital of the NACE 61' enterprises provided an increase in sales of products (goods, services) by 51.6% (Figure 1).



**Figure 1:** Volume of sold products (goods, services) of the NACE 61' enterprises in 2014-2019

Source: State Statistics Service of Ukraine, 2020

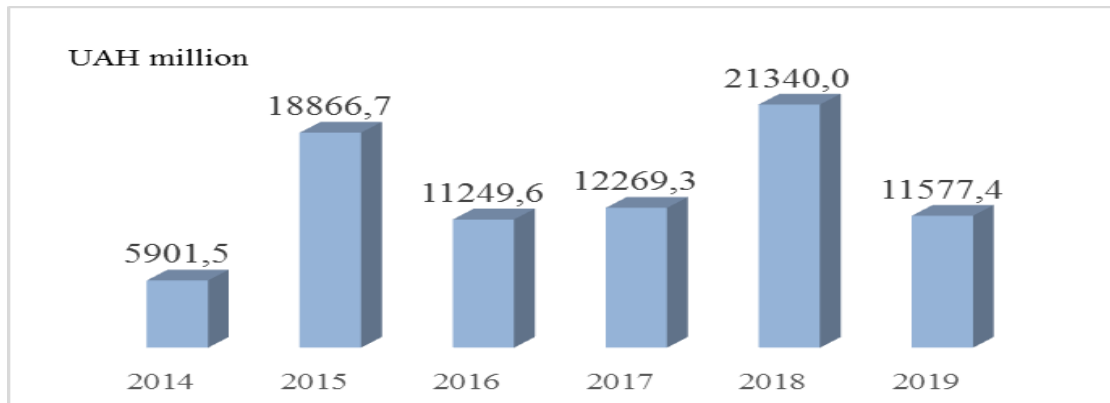
Confirmation of the effective formation and use of financial resources of NACE 61' enterprises is the positive dynamics of reducing the number of unprofitable enterprises in this area and ensuring for four consecutive years to increase net profit (Table 6).

**Table 6:** Net profit of the NACE 61' enterprises in 2014-2019

Year	Net profit (loss), UAH million	Profitable		Non-Profitable	
		in% to the total	financial result, UAH million	in% to the total	financial result, UAH million
2014	-7213,2	63,0	6661,0	37,0	13874,2
2015	-3697,0	70,7	5926,6	29,3	9623,6
2016	1145,3	71,5	5625,4	28,5	4480,1
2017	6014,6	72,9	10192,6	27,1	4178,0
2018	8293,6	75,9	10638,4	24,1	2344,8
2019	11968,0	78,1	14486,3	21,9	2518,4

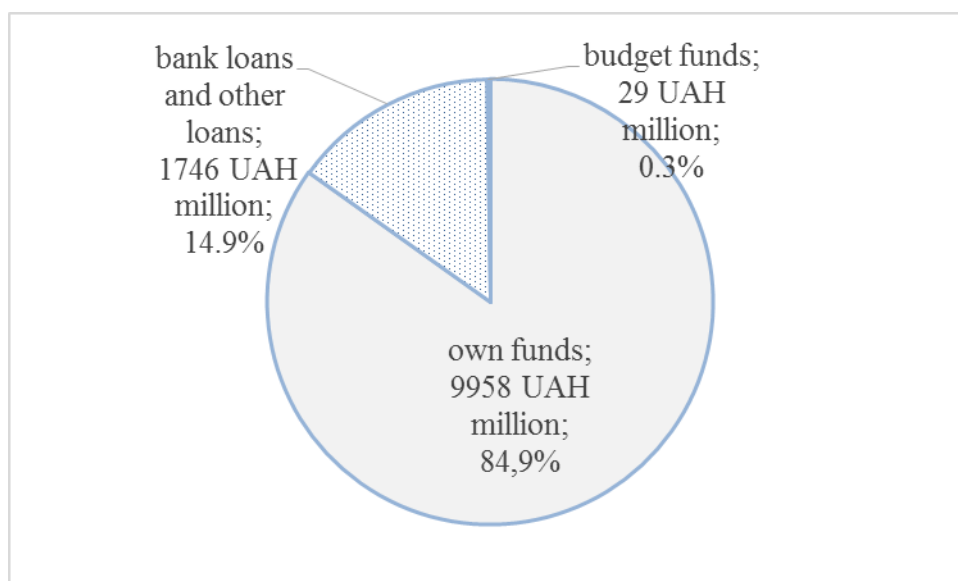
Source: State Statistics Service of Ukraine, 2020.

Thus, if in 2014-2015 this sector was unprofitable, and then in 2016-2019 it obtained a positive financial result – a profit that increases from 1.145 UAH billion up to 11.968 UAH billion. Significant funds of foreign investors were invested in the sphere, the volume of investments in the period under study amounted to 81.204 UAH billion, which in 2019 makes 2.2% of the total volume of foreign investments (Figure 2).



**Figure 2:** Capital investments in enterprises of the NACE 61' enterprises in 2014-2019  
Source: State Statistics Service of Ukraine, 2020.

Capital investments by sources of financing in 2019 were distributed among the banks, the state and banking institutions and other investors (Figure 3).



**Figure 3:** The structure of capital investment in the NACE 61' enterprises in 2019  
Source: State Statistics Service of Ukraine, 2020.

## Conclusion

In modern economic conditions, the optimization of sources of financial and property securement for the effective operation of telecommunications enterprises in Ukraine should be based on the criteria of the sufficiency of the latter, the optimality of their ratio depending on industry characteristics and specific business conditions, economic feasibility and efficiency. The

improvement of the financial and property condition of the NACE 61' enterprises can occur through effective management of financial and property securement, which will include: intensification of the formation, monitoring, use and control of financial and property securement of enterprises, as well as search for new sources of attracting resources to improve the financial and property condition and ensure the maximization of the market value of enterprises, which realizes the ultimate financial interests of its owners – obtaining the maximum financial result.

## **References**

- On Telecommunications: Law of Ukraine (2003). Accessed on: 30.03.2021.  
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1280-15#Text>
- Denisyuk, O.G. (2010). Property potential of the enterprise: essence, reproduction, management: abstract of the dissertation. Kyiv: Ukrainian Research Institute of Agricultural Productivity
- Dropa, Ya.B., Makarenko, U.B. & Nikonova, Ya.I. (2010). Innovation policy in the system of state regulation of sustainable development of the national economy. Novosibirsk: NSTU Publishing House.
- Official portal of the State Statistics Service of Ukraine (2021). Accessed on: 30.03.2021.  
<http://www.ukrstat.gov.ua>
- Stefanyshyn, O.B. (2016). Theoretical bases of the definition of essential characteristics, functions and components of financial maintenance of subjects of managing. Global and national problems of the economy, 10, 40-43.
- Vasilik, O.D. (2000). Theory of finance. Kyiv: NIOS

## FORMATION OF THE RISK PROFILE OF THE FUNDED PENSION SYSTEM

**Abstract.** The article is devoted to specifying the necessity and the implementation ways of accumulative pension fund scheme in Ukraine. The profile of risks which can be identified in the system of funded pension provision and practical tools for risk coverage is developed. The particularity is based on clarifying the types of risks and groups of their causes, which can allow to improve the management process, risk minimization and coverage.

**Keywords:** state regulation of private pension insurance, private pension, private pension funds, system of funded pension, cumulative pension, risk profile.

### Introduction

The new pension system in Ukraine envisages the creation of three levels, namely the solidarity system (first level), the mandatory funded system (second level) and the non-state voluntary pension provision (third level). The development and reform of the pension system will contribute to the social development of the state, ensuring social stability in society. At the same time, reforming the pension system is a complex process fraught with social risks (Masola, 2014).

The introduction of funded pension in Ukraine is planned only after the formation of the necessary economic preconditions, primarily a deficit-free budget and the creation of an effective system of state supervision and regulation in this area, as well as the necessary infrastructure (Pro zahalnooboviazkove derzhavne pensiine strakhuvannia, 2003).

The pension reform, which began in 2004, envisages the replacement of the current pension system with a modern three-tier pension system and is aimed at:

- strengthening the interest of citizens and their employers in the payment of pension contributions as a consequence of increasing the dependence of the size of the pension on the labour contribution of the person;
- development of the national stock market through the investment of savings funds in the economy, which will help create a powerful source of investment resources for the growth of the national economy;
- insurance of future retirees from negative demographic trends and fluctuations in the economic development of the state through the distribution of risks of low pensions between the first and second levels of the pension system;
- improving the efficiency of pension system management by transferring the function of pension asset management to non-state companies;
- involvement of the population in active participation in the functioning of the stock market, increasing the level of relevant knowledge and personal responsibility of citizens to ensure their own well-being and increase social protection (Hnybidenko, 2009).

Thus, the proper conditions for the effective functioning of the funded pension system, which are provided by the pension legislation, have not been created.

The implementation of a mandatory funded pension system requires the practical implementation of pension reform, which contains social, economic, demographic, financial and

---

<sup>1</sup> Hanna Pysarevska – PhD, Associate Professor, Simon Kuznets Kharkiv National Economic University, Kharkiv, Ukraine.

political components. This requires a comprehensive approach, harmonization of the pace and parameters of pension reform with the pace of economic development of the state, reforms of living standards and incomes, tax reform, stock market development (Kravchenko, 2010). A necessary condition for the effective solution of these problems is the unification and constant coordination of the efforts of authorized public authorities, financial and credit institutions and other organizations involved in the national pension system.

At present, Ukraine has a joint pension system. All employees finance pensions for current retirees, there is no accumulation of funds. The sources of pension payments are ERUs (22%), payments in pension fund of Ukraine, as well as subsidies from the State Budget. The accumulative system provides for the transfer of funds by employers from employees' salaries to individual pension accounts, as well as voluntary contributions of individuals to the participant's individual pension accounts in private pension funds. The participant's funds will grow due to the investment return.

### **Risk profile of the funded pension system**

The implementation of pension reform requires public administration influence on the institutional sphere (creation and development of the relevant legal framework and individual subjects of the process, strengthening their responsibility, increasing the level of professional training of employees of the private pension system); in the financial and economic sphere (ensuring the progress of the economy, the functioning and development of the stock market, increasing the reliability of investment instruments for pension funds); in the social sphere (conducting informational and explanatory work for different age groups on the rights and responsibilities of participants in the new pension system, raising financial and legal awareness of the population on pensions, overcoming distrust in the private segment of the pension system) (Kravchenko, 2010).

In the table. 1 shows the risk profile of the funded pension system, the difference between which is to clarify the types of risks that will improve the process of management, minimization and protection against them.

Thus, the purpose of creating a risk profile is to further develop and reform the funded pension system legislative, organizational, methodological and institutional improvement, ensuring the formation of a risk-oriented system of funded pension provision, development scenarios of this system and directions of its implementation, taking into account the need to use risk parameters to solve pension problems in conditions of uncertainty that will overcome major social risks.

The formation of a risk profile will help to: reduce the gap in the size of pensions for men and women; proper differentiation of pensions; stimulating the payment of insurance premiums for the period exceeding the length of service required to receive the minimum old-age pension; elimination of disparities in the amount of pensions granted in accordance with special laws on pensions of certain categories of citizens, and pensions granted on general grounds; legalization of wages and employment; development of the financial sector of the economy and corporate governance; achieving an appropriate level of outreach and encouraging employers and employees to participate in the funded pension insurance system and private pension; raising the level of professional training of specialists of the subjects of the non-state pension system; introduction of reliable financial instruments for investing pension assets; wide public awareness of pension issues; strengthening confidence in the pension system (Stratehiia rozvytku pensii noi systemy, 2005).

**Table 1: Risks profile of the funded pension system**

Risk group	The name of the risk	Ways to avoid
1	2	3
Financial	Risk 1. Increasing the vulnerability of the system to the general state of the economy and, in particular, crises, depreciation of pension savings due to inflation	Insurance, threat scanning, diversification in pension insurance, fight against inflation, guarantees for protection of pension savings. Creating reliable and investment-attractive financial instruments in the shortest possible time
	Risk 2. Risk of loss and / or impairment of pension savings due to lack of reliable tools for placement of insurance contributions to the funded pension system	
	Risk 3. Inefficient functioning of private pension funds and financial institutions that do not have sufficient financial resources to carry out their activities	
	Risk 4. Weak diversification of pension assets into income financial instruments due to insignificant amounts of pension contributions, reduction of the number of citizens who create pension capital for the future	
	Risk 5. Possible loss of funds due to poor investment of private pension funds	
	Risk 6. Lack of mechanisms for saving the of accumulations	
	Risk 7. Underdeveloped stock market, its low liquidity	
	Risk 8. Threat of destabilization of domestic financial and stock markets	
	Risk 9. Unbalance of the level II system due to not only domestic but also foreign crisis processes	
	Risk 10. Credit risk	
	Risk 11. Risk associated with estimating the value of assets and calculating the unit value of pension assets	
	Risk 12. Market risk	
	Risk 13. Systemic risk	
	Risk 14. Administrative and legislative risk	
	Risk 15. Regional, sectoral and production risk	
	Risk 16. Tax risk	
	Risk 17. Outflow of financial capital abroad	
Demographic	Risk 18. Aging population, increasing economic burden on the working age population, low birth rate, increasing life expectancy, low substitution rate	State programs to stimulate the birth rate; improving the quality and availability of medical services
	Risk 19. Social risk: death in retirement; loss of breadwinner; illness in retirement; disability in retirement	
	Risk 20 Risks of uncompetitive labor market	
Actuarial	Risk 21. Operational risk	Improving the level of qualification of the non-state pension fund employees; actuarial calculations
	Risk 22. Internal audit risk	

Continuation of table 1

1	2	3
Management	Risk 23. Inefficient management of pension savings	Creating an optimal hierarchical management structure of a private pension fund, introduction of special pension programs for the non-state pension fund employees
	Risk 24. Illegal spending of pension funds, the influence of oligarchic structures on the use of resources of the funded pension system through corruption schemes	
	Risk 25. Non-target activities in connection with the possibility of investing in the assets of related parties of the founders	
	Risk 26. Risk associated with the fund management structure and transparency	
	Risk 27. Risk of assessment of insurance experience	
	Risk 28. Risk, limited set of opportunities to achieve optimal portfolio diversification	
	Risk 29. Legal risk	
Technological	Risk 30. Technological risk	Introduction of the most modern information technologies
Political	Risk 31. Political risk	Reducing the impact of the political situation on the economic sphere through integration into the world economic space
Psychological	Risk 32. Risk of cross-selling and marketing	Raising the level of awareness and activity of the population in matters of pension provision
	Risk 33. Distrust of non-state pension providers in the financial system and reduction of further pension contributions	
	Risk 34. Risk of business reputation	

### Measures for minimization the risks of the private pension system

To minimize the risks of the private pension system, the following measures should be taken:

- coverage by the obligatory state pension insurance of all employees, assignment of pensions depending on length of service and paid contributions, ensuring minimum social living standards for pensioners at the expense of state social assistance (Stratehiia rozvytku pensiinoi systemy, 2005);

- creation of economic preconditions for reforming the pension system, including by ensuring the financial stability of the solidarity system (Stratehiia rozvytku pensiinoi systemy, 2005);

- ensuring a guaranteed minimum level of pension for any citizen of Ukraine upon reaching retirement age, regardless of the presence or absence of formal indicators (length of service and contributions);

- creating conditions for the population to form sufficient pension savings both through the mechanism of mandatory payments and in a way to encourage citizens to self-sufficiency on the basis of stimulating social partnership and individual initiative;

- setting standards in the field of actuarial activities;
- increasing the efficiency of state regulation and supervision in the accumulative pension insurance system, improvement of legislation in the field of funded pension; determination of the term introduction of the accumulative pension insurance system and the amount of contributions to it (Stratehiia rozvytku pensiinoi systemy, 2005);
- building a reliable system of guarantees at the legislative level;
- determination of the powers of the Authorized asset management company of the system of obligatory accumulative pension;
- determination of the general requirements and functions of the authorized custodian of the system of obligatory accumulative pension, his duties and responsibilities;
- determination of requirements to the authorized administrator, his capital, requirements to his activity, and his responsibility;
- determination of the principles of organization of personalized accounting of system participants;
- determination of requirements to the authorized non-state pension fund and its functions;
- bringing national legislation in line with the requirements of international standards, including the legal norms of the European Union and the transition of non-banking institutions to International Financial Reporting Standards;
- further implementation of the General Directive The United Nations, the European Convention on Social Security, the World Bank Concept for Pension Reform, and other international instruments;
- ensuring effective pension by strengthening international cooperation in the field of harmonization of national legislation with international recommendations;
- further development of existing regulators of the funded pension system (Koval, 2012);
- promotion of keeping the pension assets of the funded savings system not only in cash but also in securities (stocks, bonds, mortgage securities, etc.) (Koval, 2011);
- organizational and economic procedure for the introduction of a funded pension system should provide for the gradual coverage of employees, starting with citizens under 35 in the year of introduction, with a gradual expansion over 5 years (Koval, 2012);
- motivating the participation of employers and workers in private pension funds by promoting public awareness of the principles of the institution of private pension funds and the financial system, increasing confidence in them, as well as implementing measures to improve the image of pension funds;
- improvement of information support of the funded pension system by introducing a system of information disclosure by all subjects of the pension system by rating assessment of pension funds, strengthening information transparency of the Accumulative Fund, improvement and expansion of a single information space of electronic interaction of pension entities by creating an electronic database private pension funds and their financial statements;
- development of the system of non-state pension by improving the management of non-state pension funds, development of mechanisms of interaction of insured persons (pension fund participants), banks and non-bank financial institutions serving them and the state in implementing investment policy on pension funds; ensuring fair competition between non-state pension funds – second-tier entities through an even distribution of responsibilities;
- intensification of the development of corporate and professional state pension funds, creation of a savings fund with a clear organizational structure, strengthening of responsibility within the defined powers of asset management companies, administrators and custodians.



- changes in taxation that would encourage employers and employees to accumulate and invest pension savings by lowering the personal income tax rate, which will increase pension contributions; exemption from taxation of the part of income of individuals and legal entities that will be directed to the accumulative pension system, exemption from income tax on investment income received from the investment of pension funds;
- improving the activities of authorized public authorities in the field of funded pensions;
- coordination of the activities of the relevant bodies supervising the subjects of pension;
- Improving the means of monitoring the financial flows of private pension funds and counteracting the illegal and unproductive outflow of financial resources;
- creation of a professional supervisory board of the accumulative fund with established limits of liability to reduce the risk of cash outflow of the accumulative pension fund;
- establishing effective cooperation and collaboration between all subjects of accumulative pension;
- promoting the development of non-bank financial intermediation, domestic financial, as well as the formation of investment culture (Dariienko, 2011);
- advanced training of specialists in the field of accumulative pension;
- ensuring effective investment of pension assets, which provides improving the infrastructure of the financial market (Stratehiia rozvytku pensiinoi systemy, 2005);
- development of mechanisms for the participation of pension funds in the management of issuers of shares (corporate rights) in which pension assets are invested, and investment of pension funds in foreign financial projects in accordance with the requirements of the law (Biletska, 2006);
- ensuring the efficiency and reliability of investing pension assets in the mandatory savings system by: limiting the list of permitted instruments exclusively to domestic ones, which consists of government securities, bank investments, shares and bonds of domestic issuers and mortgage assets; the existence of legislative guarantees and a clear mechanism for the return of deposits of private pension funds from state banking institutions; special construction of pension bonds, which provides a combination of guaranteed yields at the level of inflation with the limitation of the range of participants in the circulation of such bonds by public financial institutions and members of the pension system of II and III levels (Koval, 2012);
- improving the management of pension assets, in particular more careful monitoring of the ratio "return-risk", the introduction of prudential rules of supervision and control (Stadnychenko, 2012);
- prevention of depreciation of pension savings due to inflation by gradually reducing inflation to 3% over the next 5 years and further stabilization at this level by 2050. Therefore, it is necessary to create conditions for accelerated economic growth, as a result of which the investment of pension assets will bring income that exceeds the level of inflation;
- creation of a system and mechanisms for reliable storage and accumulation of pension funds, their protection against risks, as well as transparent pricing in the market of corporate securities and service of pension funds;
- reduction of administrative costs, in particular remuneration of pension infrastructure entities (Koval, 2012);
- development, implementation, maintenance of adequate internal rules and procedures aimed at conducting an internal audit of the adequacy and effectiveness of authorized custodian systems and internal control functions (Pro zahalnooboviazkove nakopychuvalne pensiine zabezpechennia, 2019).

- improvement of the mechanism of interaction of all subjects of pension infrastructure (Vnukova, 2018);

- creation of a mechanism to ensure guarantees of preservation of pension savings by determining the amount of liabilities to be guaranteed taking into account the level of inflation, the definition of the subjects of guarantee, as well as guarantee instruments (Achkasova, 2014);

## Conclusion

Thus, the creation of a risk profile will ensure: restoring the financial stability of the pension system, increasing pension payments in accordance with the law, increasing public confidence in pension systems, introducing a funded pension insurance system, ensuring the development of state and private pension system, international experience in reforming the social insurance system and recommendations of the International Labor Organization, effective cooperation and constant exchange of information with pension entities, training of specialists in funded pension provision, increasing confidence in the functioning of the private pension fund and financial system.

## 5. Results.

The necessity and ways introduction of funded pension system was reasonable. The profile of the risks identified in the system of the funded pension system and practical tool of protecting from them is worked out. The types of risks and groups of their reasons were specified, that allows perfecting the process of management, minimization and protecting from them. The risk profile will contribute to the improvement of social and economic relations and the development of financial markets.

## References

- Achkasova S.A. (2014). Obg`runtuvannya instrumentariyu ocinyuvannya ry`zy`kiv straxovy`x kompanij [Rationale of risk assessment instruments of insurance companies], Rozvy`tok sy`stemy` upravlinnya ry`zy`kamy` ry`nku finansovy`x poslug: monografiya. 112–125.
- Biletska H. (2006). Nakopychualni systemy pensiinoho zabezpechennia: dosvid zaprovadzhennia v krainakh z perekhidnoiu ekonomikoiu, Rynok tsinnykh paperiv Ukrainy, 5-6, 65–72.
- Dariienko A.O. (2011). Napriamky udoskonalennia pensiinoho zabezpechennia v Ukraini. URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/tppd\\_2011\\_8\\_17.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/tppd_2011_8_17.pdf).
- Hnybidenko I.F., Kravchenko M.V., Novikova O.F. (2009). Sotsialnyi zakhyst naselennia Ukrainy. 184.
- Koval O.P. (2012). Perspektyvy vprovadzhennia zahalnooboviazkovoï nakopychualnoi pensiinoï systemy v Ukraini: vplyv na ekonomichnu bezpeku, 240.
- Koval O.P. (2011), Problemy stanovlennia nakopychualnoi skla dovoi pensiinoho zabezpechennia v Ukraini, 96.
- Kravchenko N.V. (2010). Nakopychualna pensiina systema yak element sotsialnogo zakhystu hromadian. URL: [http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/dutp/2010\\_1/txts/10kmvszg.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/dutp/2010_1/txts/10kmvszg.pdf).
- Masola M.V. (2014). Ryzkyky vprovadzhennia nakopychualnoi systemy zahalnooboviazkovoï derzhavnoï pensiinoho strakhuvannia v ekonomitsi Ukrainy, Stratehichni oriientyry. URL: <http://libfor.com/index.php?newsid=2279>.
- Pro zahalnooboviazkove derzhavne pensiine strakhuvannia: Zakon Ukrainy. (2003) URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/>.
- Pro zahalnooboviazkove nakopychualne pensiine zabezpechennia : proekt zakonu vid 27.12.2019 № 2683. URL: [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/JI01073A.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/JI01073A.html)
- Shaliiivska L.A. (2019). Pensiine zabezpechennia v systemi ekonomichnoi bezpeky derzhavy. 20.

- Stadnychenko T. (2012). Ryzhyky v diialnosti nederzhavnykh pensiinykh fondiv ta shliakhy yikh minimizatsii // Visnyk Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy, 3. 127-133.
- Stratehiia rozvytku pensiinoi systemy : Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 15.12.2005. № 525-r. (2005) URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/25951687>.
- Vnukova N.M., Andriichenko Zh. O., Hontar D.D. (2018). Kontseptualni zasady formuvannia ryzhyk-orientovanoi systemy protydii vidmyvanniu koshtiv, finansuvanniu teroryzmu ta rozpovsiudzhenniu zbroi masovoho znyschennia, Problemy ekonomiky. 4. 201–215. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2018-4-201-215>.

## TECHNOLOGICAL TOOLS OF BUSINESS INTELLIGENCE FOR EFFECTIVE MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE

**Abstract.** The author presents the interpretation of analytics in various aspects. Subjects of analytical activity are classified. Classes of business processes at the enterprise are allocated. The definition and advantages of business intelligence as a system are considered. The main tendencies of business analytics development and directions of its development are investigated. The relationship between the company's strategy and the business intelligence system is defined. A number of modern business analytics software tools are outlined. The characteristics of the stages of evolution of business intelligence technologies are generalized. Trends in the introduction of BI-systems in business are analyzed.

**Keywords:** business analytics, business intelligence, finance of enterprises, fintech, information technology, business process, financial management.

### Introduction

Companies operate on huge amounts of data. For example, they calculate costs and revenues, determine net profit, analyze traffic and the number of orders, and track product release. All data for analytics is stored in different formats and different systems.

To process the information, analysts first collect all the data in one table, then sort and leave only the necessary indicators, and then compare the indicators with past reports. Such work takes dozens of hours weekly. At the same time, in the process of generating a report, the indicators may lose their relevance.

In addition, analysts can make mistakes or collect incomplete data. The final report may be useless. Modern business is already unthinkable without tools to support management decision making – business intelligence.

Business analytics is a set of possible technologies and practices aimed at achieving business goals by identifying needs and justifying decisions through the most optimal use of available data. Business analytics is based on the information provided the assessment of key and key indicators, their relationship and the stages of the business life cycle.

Business intelligence takes the work of the company to a new level. Constant data monitoring allows you to make smarter and more timely decisions. The availability of historical and current data helps to build accurate forecasts for the business. Prompt access of employees to analytics and operational data improves the quality of work and at the same time reduces labor and time costs.

The overall goal of business intelligence is to empower businesses to make informed decisions with full analytics. Solutions are developed in order to eliminate the identified business problems: optimization of the organizational structure of the company, development of new or change of existing business processes or business plans, development of new strategic plans, etc.

---

<sup>1</sup> PhD in economics, Assistant Professor, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv, Ukraine. ORCID 0000-0001-6386-6432.

## **Related literature review**

Making effective management decisions today is an essential part of doing business successful business, which in turn requires analysts to use tools that are capable of moderation real-time presentation of the results of operational processing of large arrays of available data with selection valuable information about this decision.

Research of the essence and directions of business analytics development, development of information systems of data processing for its maintenance is devoted to work of numerous publications: description the foundation and arsenal of big data analytics (Balabanov, 2019), researching tools of advanced business intelligence (Bruskin, 2016), optimization the operational activities of enterprises through the use of business intelligence systems (Kanteladze and Beliaiev, 2019), studying the business analysis technologies (Makoveichuk, 2016), using data to develop enterprise's activity in order to empower better decision making (Paklin and Oreshkov, 2013), modelling of business intelligence of the enterprise (Yaremko, 2013) and others. The issues of further development of business analytics and related ones remain relevant information technology for the needs of the business sector.

## **Data and methodology**

Theoretical and methodological basis of research are general scientific methods of cognition. The study is based on a systematic approach to the analysis of economic phenomena, in particular, on the fundamental provisions of economic theory, as well theory of competitive analysis, system analysis, business economics, graphic modeling, methods of statistical processing of experimental data, method of processing and analyzing statistics for solution current socio-economic problems in business, method of data mining for modeling development of ecosystems and processes.

The information base of the paper is the scientific works of leading foreign and domestic scientists, business intelligence data.

## **Results and Discussions**

### *1. Business processes of the enterprise in the context of strategic management.*

Modern business is making more and more demands on data analysis and visualization tools. Often, how quickly and efficiently you can analyze information and make the right business decisions is the key to success.

The term "*analytics*" is considered in two aspects. Analytics is understood, first of all, as a branch of activity that is rapidly developing and is based on obtaining information using analytical methods for the needs of practical activities. Analytics in this aspect acts as an activity for the production of knowledge about the process and in the process of making, making and implementing political decisions (Paklin, Oreshkov, 2013).

Another aspect of the interpretation of analytics is its identification with the applied political and managerial discipline, which uses multiple methods of research and argumentation to develop principles and methods of preparation, adoption and implementation of public policy decisions in problematic situations that are socially significant.

Effective development of analytics requires training in the field of analytical activities, systems analysis, retrieval and processing of information, research.

In recent years, the need to participate in the process of analyzing the information of researchers specializing in the areas of Business Intelligence and Knowledge Management System (KMS) and in directly related areas.

The specialization of such scientists is designated as: Data Scientists; DSS / BI Scientists; etc. The complexity of the study, research and development of Business Intelligence + KMS stems from the fact that it is an aggregating term of at least the fourth level of generalization, if, for example (13):

5th level of generalization – Business Analytics;

4th level of generalization – Business Intelligence + KMS;

3rd level – Business Intelligence, DSS, KMS, etc.;

2nd level – Data Warehouse, Data Mart, Data Mining, Text Mining, Visual Mining, Web Mining, OLAP;

1st level – genetic algorithms, neural networks, correlation analysis, cluster analysis, decision trees, regression analysis, etc.

Analytics cannot be equated with analysis. It is a specific social phenomenon, not just a tool of mental activity of people. This is a complex polystructural formation, which can be considered from the standpoint of active, institutional, organizational, value, epistemological, as well as technological approaches (Table 1).

**Table 1:** Versatility of the concept of "analytics"

Concept	Definition
Analytics	Methodological basis of the information processing process
	Cognition methodology used to obtain new knowledge using both scientific and intuitive methods
	A form of thinking and worldview based on a scientific approach
	The essence of knowledge about the processes of the real world
	A means of processing intuitive representations into a logical, rational plan of thinking
	The form of scientific knowledge used in management processes, primarily – for management decisions
	A set of methods by which you can identify hidden thoughts in texts and real socio-political and economic processes
	Short name of information-analytical work
	The process of summarizing and analyzing disparate incomplete and often repetitive circumstances
	The process of systematization of content through schematization, construction and modeling of the essence of elements and relationships
	The process of dividing an object into its component parts and then synthetically combining them into a specific system
	The principle of constructive simplification to determine the forms of interaction of the elements of the whole and the disclosure of the internal structure of any object of study
	The core of research work
	The basis of intellectual, logical activity, aimed at solving practical problems

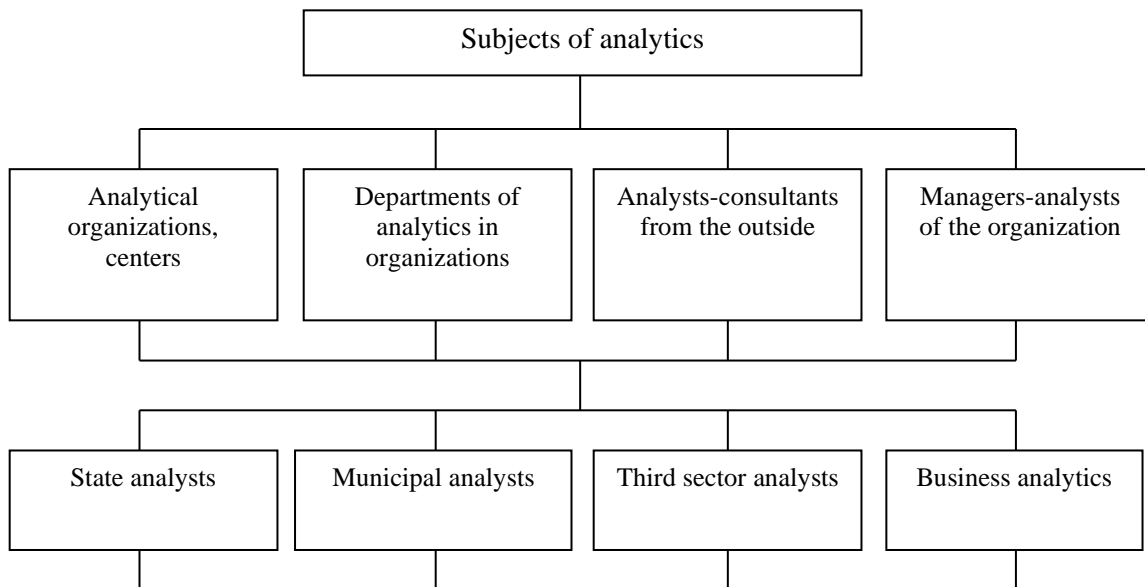
Sources: Paklin, Oreshkov, 2013, Makoveichuk, 2016.

Analytical activities are implemented by analytical centers, as well as analytics departments in organizations that meet the needs of the organization in significant amounts of specialized analytical information. Analysts of the following spheres can act as subjects of analytical activity (Fig. 1).

The main object of business-analytics is a business process (production or business process), which is defined as a logically complete set of interconnected and interacting activities that support the activities of the organization and which implements its policies aimed at achieving goals.

The business process uses certain resources (financial, material, human, information). There are the following *classes of processes* (Tomashevskiy, Tsehelyk, Viter, Duduk, 2015):

- main processes (production of goods and services, generate income, are the main activities of the company);
- providing processes (providing the main processes with finances, personnel, components, maintenance, administration and legal support);
- management processes (planning and control of other types of business processes).



**Figure 1:** Classification of subjects of analytical activity

Source: Frenks, 2014

A *Guide to the Business Analysis Body of Knowledge (BABOK® Guide)* identified business analysis as a set of tasks and techniques used to ensure that stakeholders understand the structure, rules, and operations of an organization and to propose solutions that will achieve their goals (1).

A business analyst is any person engaged in business analysis, regardless of what position or role in the organization they hold or perform.

Thus, business analysis is represented by a system of methods that allow a comprehensive and objective study of the business, as well as identify potential or existing problems and needs in its operation and structure. Business executives, middle managers, and some employees typically use separate business analysis techniques to address specific issues in ongoing work.

*Business intelligence (BI)* – computer methods and tools for organizations that provide translation of transactional business information in a form suitable for business analysis, as well as tools for working with such processed information (Paklin, Oreshkov, 2013).

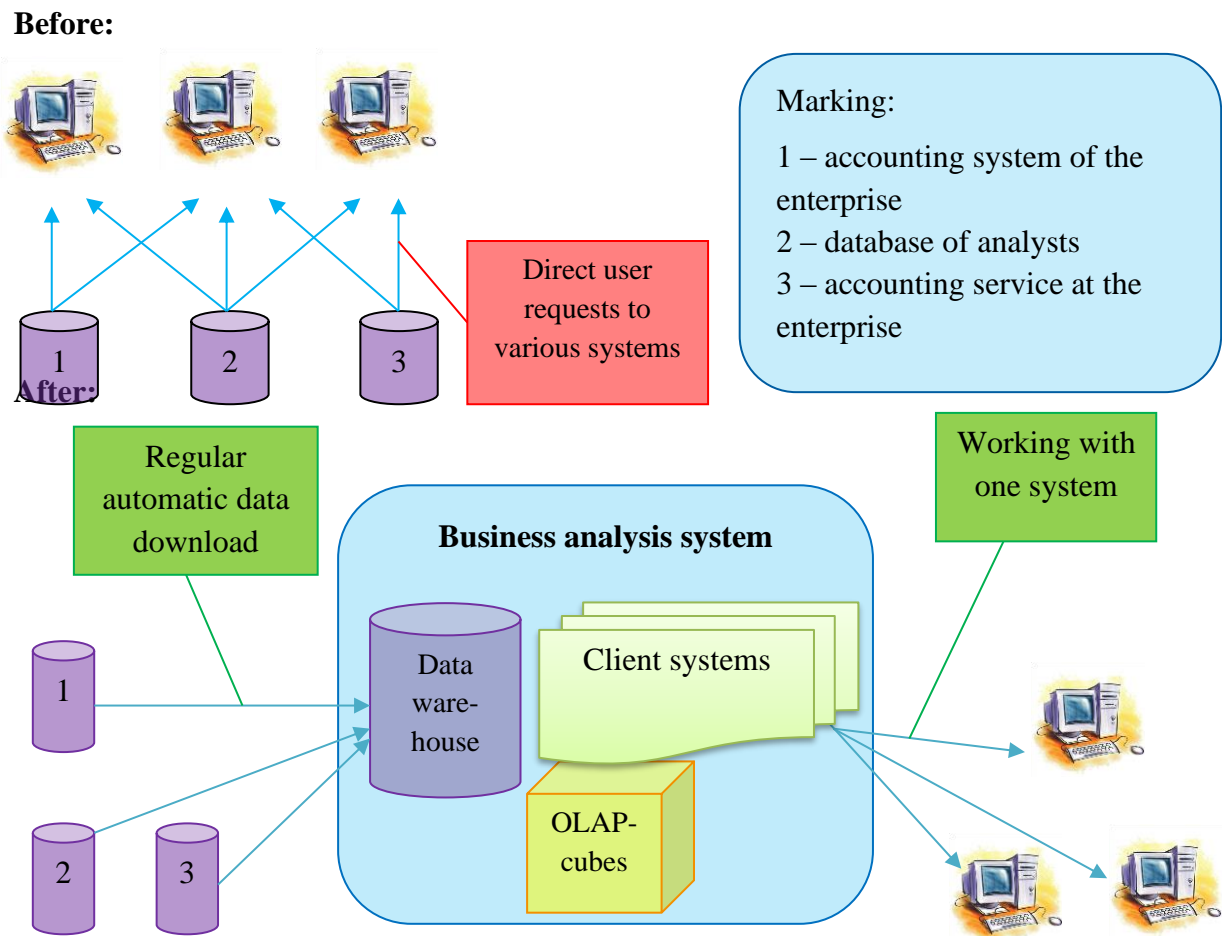
The terms BI and "business intelligence" are often used interchangeably, but there is a difference between them. Business analytics (in the narrow sense), in contrast to BI, deals with already cleaned, prepared for analysis data, uses statistical and quantitative tools to assess the current situation and forecast, so it is increasingly called "in-depth analytics".

*Advantages of business intelligence* (Bruskin, 2016):

- business analysis system allows you to consolidate data from different accounting systems of branches of the company or holding companies in a centralized data warehouse;
- complete analytics from all business of the company becomes available;
- there is an opportunity to flexibly and quickly compare the results of activities in different areas, analyze the dynamics of business development, build forecasts;

– business intelligence tools allow you to use advanced tools for data selection and visualization to achieve maximum convenience of their perception and processing in decision making.

The analytical system is presented below (Fig. 2).



**Figure 2: Introduction of business analysis systems**

Sources: Calyps, 2020, Balabanov, 2019.

The analytical system is separated from the accounting system:

- data from disparate sources (accounting systems, databases) are regularly automatically downloaded to the consolidated data warehouse;
- on the basis of the data of the consolidated storage specially designed multidimensional databases (Online Analytical Processing – *OLAP-cubes*) for a concrete subject area are built;
- analysts (including top-management) work with the business intelligence system in a single interface, which allows both the use of regulated reports and the freedom to build arbitrary queries for quick testing of opinions (hypotheses).

Data storage preserves the end-to-end history of data when changing accounting systems, high availability of data for long periods of time, bringing data from different sources to a "common denominator", increases the speed of accounting, is the foundation for the analytical system.

Today most companies collect more data than ever and as we all know: data is the new opportunities. However gaining insights and turning them into action is easier said than done.

Thus, *Business Intelligence* – is a technology that enables organizations to transform data into information about the business, and then the information – into knowledge in business management.



*BI system features:*

- 1) Reporting – creating various interactive reports based on on-line data, with the ability to reduce them to the required standardized forms.
- 2) Interactive information panel (Dashboards) – interactive reports are convenient information forms with the ability to delve into the data (functions drill-down, drill-up), which allow you to compare different data and indicators based on the specified / requested analytics.
- 3) Non-standard queries (Ad hoc query) – the ability to independently generate user requests on demand to create the necessary reports. While OLTP processes standard queries.
- 4) Ability to work in "off-line" – the ability to synchronize with subsequent work in "off-line" mode, also implemented a function of remote access.
- 5) Integration with Microsoft Office – full integration with Microsoft Office applications provides the ability to use the extensive functionality of Excel, including data updates and PivotTables (Gilliam, 2020).
- 6) Metadata management (Metadata system) – is an integrated environment that combines data from various systems and programs of the company into a single metadata database. Metadata is managed through the use of common metrics, objects for data entry, retrieval and storage.
- 7) Processing of multidimensional data cubes (OLAP) – this technology allows to process multidimensional data cubes in the on-line mode, BI-server together with BI Data Warehouse realizes execution of difficult requests, without loading existing resources of system. *The OLAP concept* was described in 1993 by Edgar Codd as a data processing technology, which consists in the preparation of summary (aggregated) information based on large data arrays, structured according to the multidimensional principle (Makoveichuk, 2016).
- 8) Advanced visualization – is a variety of interactive information panels with a wide range of features that display personalized information focused on making accurate and effective decisions.
- 9) Forecast models, search for hidden patterns (Data mining) – the ability to create categories of values and calculate the predicted data. Special mathematical models are used, optimized for different business needs of a particular enterprise.
- 10) Scorecards – output of data related to key performance parameters, KPIs. This function allows you to detect specified data based on performance indicators.
- 11) Delivery and execution of reports on schedule or by event (Delivery Report) – the ability to flexibly customize the execution and delivery of reports by e-mail in various formats on schedule or by event.
- 12) Limits of access (Restriction) – provides the possibility of role-based access to the information system through the distribution of privileges to users.

You can use different methods to model business processes.

The method, or methodology, of modeling includes the sequence of actions that must be performed to build a model, i.e. the modeling procedure, and the notation used (language). The most popular methodology of business modeling is ARIS, but also known Catalyst companies CSC, Business Genetics, SCOR (Supply / Chain Operations Reference), POEM (Process Oriented Enterprise Modeling), etc. Modeling language has its own syntax (symbols of various elements and their rules combination) and semantics (rules of interpretation of models and their elements).

The role of objects in the modeling of business processes of the company can be specific objects or real entities, such as customer, order, service and more. Each object is characterized by a set of attributes, the values of which determine its state, as well as a set of operations to check and change this state. The object-oriented approach involves first selecting objects and then defining the actions in which they participate.

There are passive objects (materials, documents, equipment), on which actions are performed, and active objects (organizational units, specific performers, software), which perform actions. This approach allows you to more objectively identify operations on objects and solve the problem of the feasibility of using these objects. The disadvantage of the object-oriented approach is less visibility of specific business processes.

BI supports many business decisions – from operational to strategic. Major operating decisions include product positioning or pricing. Strategic business decisions include priorities, goals and directions.

BI system is most effective when it combines data from the market in which the company operates (external data) with data from sources in the company, such as financial and production (internal data). In combination, external and internal data give a more complete picture of the business, i.e. analytics, which cannot be obtained by analyzing data from only one of these sources.

*BI-systems* are developing in four main areas (Kanteladze, Beliaiev, 2019):

1) Saving data. Data in the BI system (data warehouse) is structured in a special way for more efficient analysis and processing of requests (unlike conventional databases, where information is organized in such a way as to optimize the processing time of current transactions).

2) Data integration. For the formation and maintenance of data warehouses are used *ETL-tools* – tools that provide data (extract), their transformation (transform), i.e. reduction to the desired format, and loading (load) data into the repository or other database.

3) Data analysis. OLAP-tools (on-line analytical processing) are used for comprehensive data analysis. They allow you to view different sections of data, identify trends and dependencies (by region, product, customer, etc.).

4) Data presentation. Various graphical tools are used to present data-reports, graphs, charts. A common means of data visualization are dashboards, where the results are displayed in the form of indicators and scales that allow you to monitor the current values of selected indicators, compare them with the minimum / maximum allowable and thus identify potential threats to business.

All the data is gathered into the data warehouses. We want to put additional attention to three different terms – data lake, data warehouse, and data swamp. The data lakes have unstructured raw data from different data sources. Data warehouses have processed data that is structured and ready for the BI processes. However, if data lake is overloaded with a massive number of unsorted data, it might become unusable. Such a messy data lake is called a data swamp. That's why the process of data governance is one of the most critical parts of the Data Science process (Bulygina, 2020).

Data Science has turned into a hype technology in the modern world and has created much buzz in all industries. It combines statistics, mathematics, data analysis, machine learning, and visualization to extract insights from all the big data that a company obtains. The results of the research are used for the product and process improvements of the business. Data Science becomes accessible for fintech products because digital services provide rich possibilities for data mining.

The most popular *business intelligence tools* are (Bulygina, 2020):

"Microsoft Power BI" is a powerful tool that allows creating data-driven culture for businesses. Like all Microsoft products, Power BI gives a strong possibility for visualization tightly integrated with Microsoft Dynamics products. It has intuitive user experience and extensive possibilities for reports creation.

"Looker" helps companies drive better outcomes through smarter data-driven experiences. This solution can be easily integrated with different sources of information. It has high performance and an exciting solution for generating insights. It supports multi-cloud hosting and hybrid environments.

"Tableau" is designed for corporate and personal usage. It has interactive tools for visual analysis that is powered by the patented VizQL technology. Tableau helps to perform content discovery for the data from different sources. The solution can be deployed on-premise, in the cloud, and hosted.

For the thirteenth year in a row, *Microsoft* is the leader in the *Gartner Magic Square* in the "Analysis and Business Analytics Platform" category. Perfectly built roadmap, openness and accessibility for users, wide market coverage through promotion through the Microsoft Office channel, allowed Microsoft Power BI to become the undisputed leader in the Magic Quadrant for Analytics and Business Intelligence Platforms 2020 (Fig. 3).

Gartner Magic Quadrant research methodology provides a graphical competitive positioning of four types of technology providers in fast-growing markets.

### Magic Quadrant for Analytics and Business Intelligence Platforms.



**Figure 3: Gartner Magic Square**

Source: Gartner, 2020

The process of finding insights can be done by advanced analytics specialists such as data analysts. Fintech companies are providing similar services to the customers, so they need to find their unique positioning on the market. The data from the warehouse or the data lake can contain essential insights. When we select the BI tool for the team, we usually pay attention to the following criteria (Bulygina, 2020):

1. Integration with a data warehouse that helps to retrieve data seamlessly.
2. Clear user-friendly interface is required for non-tech users with an uncomplicated model and chart creation process.
3. Easy data management needs access to select, filter, and sorting options, because Data scientists process the data from different sources and for different timeframes.
4. Secure access to the tool and manageable access control are required.
5. The high-performance speed of data processing is a must for any BI tool.

As an amalgamation of two powerhouses – Finance and Technology, FinTech enjoys the status of being most sought-after in the IT world. The major USP that differentiates this from other technological areas is that the Finance and banking sector is anyways based on a large amount of

information transfer between entities and to facilitate and leverage that process, the financial solutions are the best possible medium.

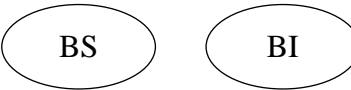
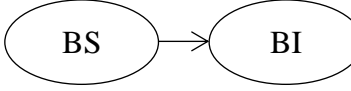
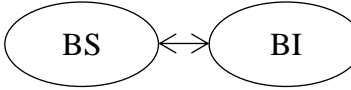
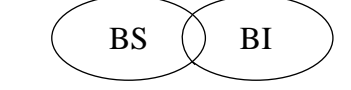
This is why there is this special term called fintech whereas technology has been making its presence grounded in each and every fraternity. Business Intelligence Solutions acts as a power booster to enhance the financial services and solutions by garnering a larger amount of information, technology trends and reports in a wide range of visually appealing dashboards/reports and newer technologies like Predictive Analytics and Self Service BI that serves information in the best possible way (Milind Shroff, 2020).

The rapid growth of available information used in the decision-making process, increasing the need for prompt access to it, expanding the number of data sources, the need to provide access to them by operations staff have been the main reasons for the rapid increase in interest in business intelligence.

Among the most significant processes that determine *the essence of business analytics* are: analysis of management goals and the formation of tasks of analytical work; adaptive management of information collection in order to solve management problems in a changing situation; building a model of the subject area of research, the object of research and the environment of its operation, checking the adequacy of the model and its adjustment; planning and conducting field or model experiments; synthesis of new knowledge needed to solve management problems; bringing the results of analytical work to the subjects of management.

Thus, as we see, the tasks of business intelligence are formed on the basis of management goals, and its results are presented to the subjects of management. Therefore, the starting point of analytical activities at the enterprise is the strategy of its development. Taking into account the world experience, we can identify four types of relationship between business strategy and business intelligence in the enterprise (Table 2).

**Table 2:** Types of relationship between enterprise’s business strategy (BS) and business intelligence system (BI)

Type of relationship	The nature of the relationship	Visual representation of the relationship	The role of business intelligence
no formal connection	isolation		used on a non-systematic basis
business analytic supports of enterprise strategy	consistency		support for monitoring the implementation of the strategy
dialogue between strategy and business intelligence	dialogue		strategy support
information as a strategic resource for business development	integrity		used as a strategic resource

Source: Yaremko, 2013.

The first type of relationship reflects the situation of unsystematic use of business intelligence, in which information in the enterprise is used in fragments in solving specific problems without connection with business strategy. The formal relationship between enterprise strategy and business intelligence is usually explained by two reasons: lack of data, competent staff and technology to

implement business intelligence; application of business strategy that is not based on the use of information.

Business analytics support of the company's strategy (strategy of adapted information) at the functional level implies that the implementation of the strategy requires monitoring the process of achieving goals by means of business intelligence. In this case, the function of business intelligence is a reaction to the strategic function and is to compile reports that ensure the work of individual units of the enterprise. The effectiveness of business intelligence will be determined by the quality of reporting and its availability to users, as well as the content of the latest information.

The dialogue between strategy and business intelligence assumes that the company has a repository of integrated data and creates a system of business intelligence based on analytical procedures for the use of this data in the process of strategic management. With this type of relationship decisions made, are cyclical in nature, formed strategy implemented benchmarking, conducted continuous measurement and analysis of deviations from targets, based on analysis and optimization is adapting strategies and so on.

The reporting methods used at this level to manage and measure business processes are diverse and include: performance management system (*BPM*), scorecards, customer profitability analysis, and customer segment analysis. Building reporting in terms of achieving individual key performance indicators in individual units in the event of significant discrepancies between the objectives and the actual level of their achievement necessitates the adoption of adequate operational decisions.

The effectiveness of business intelligence in this type of relationship is determined by its ability to provide information support business strategy to adapt the latter to changes in the market and in the organization itself. Thus, strategy optimization will occur when business intelligence knowledge is used to improve business processes, allowing the organization to maintain its maneuverability between annual strategic processes, and the experience of iterating previous strategies can help create new knowledge in terms of the closest iteration of strategy.

An alternative way to implement strategic feedback processes is the (Balanced Scorecard – *BSC*), developed by Harvard University professors Robert Kaplan and David Norton, which is the concept of implementing a company's strategy by decomposing it into operational control management based on key performance indicators.

The set of indicators by which the company is evaluated included not only traditional financial indicators, but also non-financial parameters – customer information, internal processes, training and development. In addition, along with retrospective indicators, forecast indicators began to be taken into account during the analysis.

The next type of relationship is characterized by the fact that in determining the development strategy of the enterprise information is considered as a strategic asset. When analyzing market conditions, the company tries to create a competitive advantage on the basis of a combination and coordination of operational information and strategy. Thus, the business intelligence system in the enterprise is designed to provide the right information to the right people at the right time to make the right decisions. Therefore, when working with analytics, it is not enough to simply have information technology, but it is important to identify which business processes need to be supported through the information system, as well as to determine how added value is created in the enterprise, which allows to say: business analytics is a combination of information technologies, human competencies and organizational processes.

*2. The prospects of using business intelligence in fintech sector to increase the competitiveness of the companies.*

The growth of the world economy over the past two decades is mainly due to the increased use of information technology in the management of business processes of enterprises. The need to adapt to the requirements of the competitive environment contributes to the emergence of new and continuous improvement of existing areas of business. In this regard, the formation of new methods and principles of business process management of the enterprise and the introduction of appropriate analytical technologies.

The use of business intelligence software allows you to automate the process of processing storage and analysis and presentation of data, thereby significantly increasing the speed and efficiency of management decisions, and thus ensures the maintenance of competitive positions in the market.

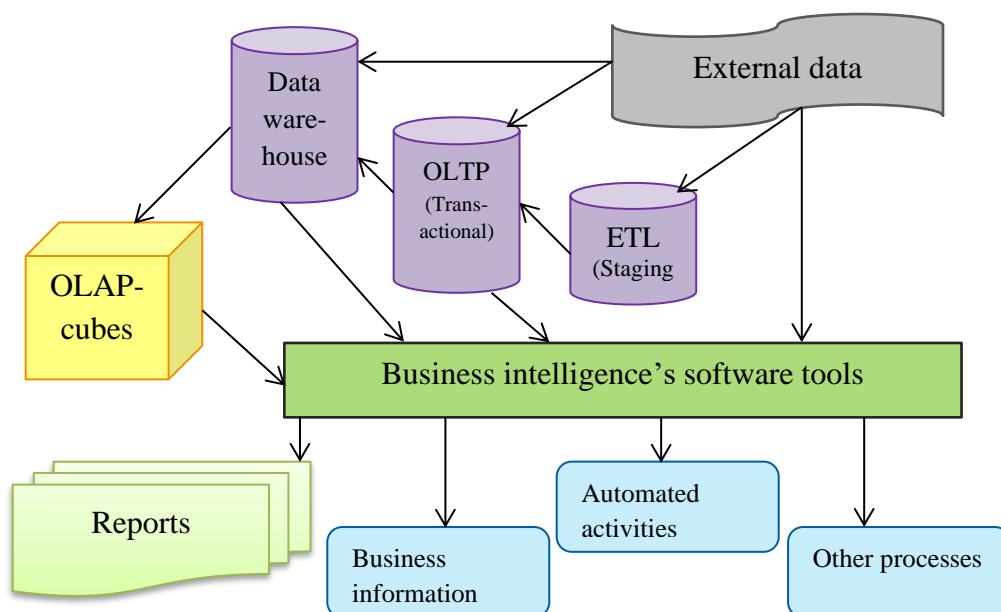
Technical means and methods of using business intelligence are constantly evolving. New tools of information processing appear, new technologies are involved. The scope of use of business intelligence tools is expanding. Annual surveys (since 2006) of the leading research consulting company in the field of information technology Gartner, found that business intelligence is one of the key activities of IT companies, and the instability of today's economy only exacerbates the need for business to conduct quality data research.

Given the fact that the business intelligence industry of Ukraine and foreign countries are characterized by different development trends, due to the significant difference between the levels of their economic and social development, the development of business intelligence as an information component of company management, in contrast from the world level, remains little researched and requires the definition of new concepts for the implementation of analytical systems and the search for approaches to the use of business intelligence tools in Ukraine.

The first step towards making the right and operational decisions is to have a structured data model that clearly reflects all the business processes of the enterprise.

The basis for any model is a data warehouse, specially designed and designed for centralized data collection from various systems, business process analysis and reporting.

Business analytics processes are implemented on the basis of the use of technical means of business analytics, the joint interaction of which forms the architecture of the BI-system (Fig. 4).



**Figure 4:** Typical generalized architecture of BI-system

Source: Makoveichuk, 2016

However, you also need to be able to display information flexibly and clearly.

BI products provide a flexible reporting system and tools used for strategic analysis and decision support in the enterprise:

1. Means of building data warehouses.
2. Information and analytical systems.
3. Data mining tools.
4. Tools for executing queries and building reports.

The reporting system based on BI technologies allows you to get the following *benefits*:

- 1) Improving the level of information security and reliability of data through the division of responsibilities between employees when entering credentials in the repository;
- 2) Increasing the efficiency of obtaining reports based on information stored in a single database;
- 3) Centralized process of information collection due to the integration of different systems at the level of a single data warehouse, rather than between separate systems;
- 4) Improving the process of data analysis through the ability to create and view reports not only for the reporting period (year, quarter), but for any necessary time period;
- 5) Improving the visibility of information through additional analytical tools for creating non-standard dynamic reports.

The experience of using business intelligence tools by the world's leading companies confirms the need for a comprehensive approach to the use of business intelligence tools.

It should focus on the analysis of both internal and external information resources. That is, in the first case, it will be associated with traditional ERP systems, data warehouses, data showcases and OLAP and, in the second with large amounts of data, social media, web analytics, network and mobile analytics.

To fully disclose the issue, it is proposed to consider the development of business intelligence capabilities in the study of the evolution of business intelligence technology, which can be described as the development of *three generations* of Business intelligence: BI 1.0, BI 2.0, BI 3.0.

Comparative characteristics of business intelligence technologies are shown in Table 3.

A new generation of technology BI *Business Intelligence / Cloud Computing (BI 3.0)*, which differs significantly from its predecessors by the presence of cloud technologies whose use is allowed to go beyond depending on the structured data available in the internal sources of information that ensures the use of external, mostly, unstructured data in various formats (social messages, media, free web content, images and video files).

Analysis of the capabilities of BI platforms of leading manufacturers of business intelligence software allows us to identify the following trends inherent in the global market for business intelligence:

- development of mobile technologies;
- development of cloud technologies;
- development of open-source business intelligence systems;
- development of operational business analytics;
- development of non-relational (in-memory) BI-tools;
- development of real-time analytics;
- using of external resources of the organization and big data.

The comparative characteristics of Business Intelligence 1.0, BI 2.0 and BI 3.0 technologies allow us to determine that the further development of Business Intelligence 3.0 technology, where

the availability of cloud computing, allowed to go beyond the dependence on structured data available in internal sources of information, is closely related to processing big data arrays (Big Data).

**Table 3: Comparative characteristics of business intelligence technologies**

Characteristics	BI 1.0 (focus on methods and tools)	BI 2.0 (Web-oriented)	BI 3.0 (application orientation)
Content	Database Management System – DBMS – based on structured content	Web interface, unstructured content and web technologies	Mobile content
Basic Technologies	DBMS, ERP, OLAP, data warehouses, data mining	Web service, Web visualization, search engines, information from semantic services	Cloud services, search and extraction of useful information in social networks, mobile Web services
Interface	Client	Interface	Multifunction Device
Functionality	Research and presentation of information	Study and prognostication information	Prediction information
Frequency receiving of results	Monthly	Weekly	In real time
Basic capabilities	Delivery the knowledges to user	Creation and delivery of knowledges	Creation, delivery and management of knowledges
Software for BI (Haije Erin Gilliam, 2020)	SAS, IBM	Business Objects, Cognos, Hyperion, Microsoft, Oracle	Oracle, SAP, IBM, Microsoft

Source: Zhemonskyi, 2020

The ultimate goal of the business processes of the organization is the formation of added value (consumer value) of raw materials. In the case of non-profit organizations, the consumer value of the results of all business processes will be to meet the needs of self-realization, spiritual and social needs of man. In case of non-fulfillment or improper execution of basic business processes, consumer value will not be created. Due to the imperfect implementation of ancillary business processes, the productivity of the main ones will decrease.

When creating an enterprise or in the process of its development, incorrectly formed business processes can reduce the level of optimized costs, be the reason for their excess during the implementation of production, financial, marketing, etc. activities.

Businesses that have coordinated business requests tend to be more profitable than their competitors. Modeling and control of the implementation of basic and auxiliary business processes help to quickly eliminate force majeure emergencies, which helps to avoid downtime at all stages of activity.

The description of business processes is one of the most time-consuming stages of their study and analysis, which requires not only a lot of time, but also a deep and thoughtful approach. Business processes are described using tools such as: EXCEL, BPWin, ARIS, MS Visio.

After describing and modeling business processes, it is also appropriate to identify areas for improvement by:

- visual review of ready-made process diagrams to avoid duplication of functions and various kinds of inefficiencies;
- cost analysis of operations of the described processes;



- analysis of the execution time of each of the operations of the described process;
- functional-cost analysis (analysis by cost centers);
- analysis of ways to move financial and information flows between process operations;
- analysis of the relevance of resources involved in the process, their use.

Currently, government support promotes the penetration of innovation in the activities of enterprises. But as practice shows for the company, this is not a guarantee of efficiency in the economic and social environment, despite the fact that innovative projects have high potential. This is due to the fact that the reengineering of business processes in the implementation of innovative is carried out or is not carried out effectively. Innovations are superimposed on the unadapted system of business processes, which leads to a negative result.

The reasons for the development of such events at the enterprise are the following aspects:

- ambiguous understanding of the theoretical foundations of business process reengineering, innovation and innovation and their features;
- lack of algorithm that allows efficient and effective reengineering of business processes in the implementation of innovations.

Thus, it can be argued that business processes occupy one of the key positions in the functioning of any organization, it is important to describe and model the main processes in parallel with the actual creation or development of the enterprise. We should not forget about the current control and verification of results with process plans.

Being able to align IT with business means bridging the gap that all too often exists between what technology promises and what it actually delivers. Elimination of that gap requires that you find proven methods to minimize cost and maximize benefits of information technology. To have a strong customer base and sustainability we need to have a consistent synchronization of project management and technology management with organization's vision, mission, goals and strategies (Sova, 2019).

Let's have a closer look at how banking and finance institutions can leverage business intelligence solutions to drive profitability, reduce risk, and create competitive *advantages* (Hossain, 2020):

1. Improves operational efficiencies and increases profits.
2. Manages and reduces risks.
3. Increases security.
4. Measures performance and helps in budgeting.
5. Helps with proper customer segmentation.
6. Helps improving customer satisfaction.
7. Helps to improve services and products.
8. Improves customer retention.
9. Offers historical data analysis.
10. Helps to generate reports by executive dashboard.

From digital banking to international payment transfers, the global fintech market is growing at an annual growth rate of over 24% and is slated to reach nearly \$310 billion by 2022. In 2019 over \$135,7 billion were invested globally spread across 2,693 deals into fintech companies. And, they can continue to stay innovative and ahead of the competition by unlocking the power of the data within their very own organization through business intelligence (Unscrambl, 2020).

The race for growth in fintech is an exciting journey, but one that has to be done intelligently to prevent losing market share to competitors or run into regulatory issues with government agencies.

A robust business intelligence solution will allow organizations to effectively analyze their data and deliver accurate insights to business leaders.

*Data Science* becomes a trend for different fintechs because it can help them solve various business problems in a fast way.

Here are the most frequent use cases in the fintech industry (Bulygina, 2020):

1. Fraud detection is the most crucial problem for any financial institution, so they're constantly looking for anti-fraud tools and different ways of automation in risk management. Also, Data Science can help to define patterns of the fraud collaboration, build schemas and interaction diagrams.

2. Deep learning of the customer's performance allows conducting user segmentation, customer behavior modeling, as well as real-time and predictive analytics. BI tools allow visualizing the financial activity of the user in the digital bank ecosystem.

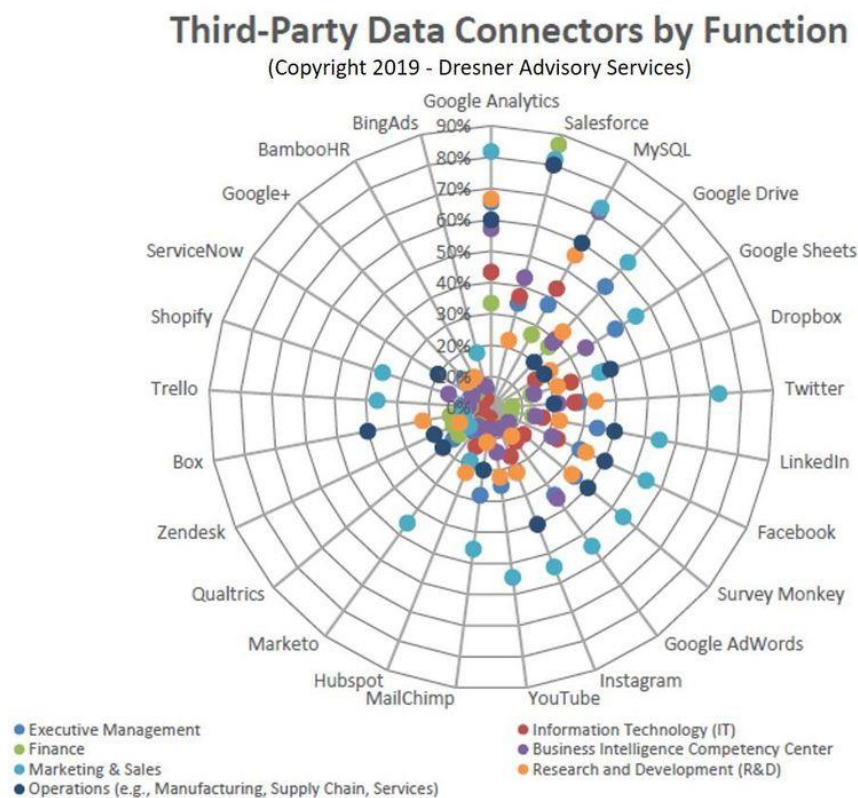
3. The risk modeling system helps to define if the user is reliable and can be granted with access to the additional services, higher money credits, and lower rates.

4. Product improvement strategy can be based on product usage analysis and market information.

5. Process improvement can be based on the usage of the Digital twins' approach, which is a trend of product development for the last few years.

6. Personalized marketing is one of the most powerful tools for fintech products promotion. Data Science gives a possibility to analyze the behavioral patterns of the user and suggests them the relevant financial products and services.

The reality of today in the field of BI is that every business user gets the opportunity to create their own BI ecosystem and make requests as needed. The problems of system deployment were solved due to the advent of cloud services, and the connection of data sources and their preparation were automated in most of the most modern solutions.



**Figure 5:** Third-party data connectors (20)

The Fig. 5 shows the popularity of data source connectivity across business units. Thus, today each business unit of an organization can create its own data space for effective analysis.

*Trends* in the development of the business intelligence market are as follows:

- implementation of BI solutions that provide more effective work of users with data in the form information and analytical portals;
- BI tools will become more and more accessible for consumers;
- by increasing the usability of BI for a large number of users, in companies
- the demand for mobile BI-applications will grow;
- when choosing BI companies will be guided not only perfection of the technology itself, but also the quality of the solution relevant business tasks;
- BI platform market will remain one of the fastest growing software markets, despite on fluctuations in the economy and economic decline.

## **Conclusion**

Business intelligence, or BI system, is a set of tools and technologies for data gathering, analysis and processing.

Raw information from different sources is converted by means of BI into convenient and understandable analytics. BI systems (Microsoft Power BI, Tableau, Qlik) can be applied in any industry or field of activity – both at the company level as a whole, and for divisions or individual products. Using a clear interface, you can request the desired report and gain access to analytics. The system will form a convenient dashboard – an information panel on which the visually presented data are grouped by meaning. Business analytics tools in recent years have become indispensable for most organizations management tool.

The BI solution includes:

1. Integration and data cleansing (ETL) tools. ETLs extract information from external source systems, transform it, cleanse it and load it into a single repository.
2. Analytical data warehouse. It is an information base that knows how to structure and analyze data.
3. Data Mining Tools. These tools process data and analyze it in different slices. The system identifies dependencies and trends. At the same time, a variety of information processing methods can be used – from statistics and forecasting to semantic analysis.
4. Data visualization tools. These are reports that users work with. Depending on the tasks, reports can be built according to the approved format or be analytical. When building analytical reports, users independently set the list of displayed indicators, sort the data and build filters.

BI systems support a variety of business solutions, from operational to strategic. With the help of technology, huge amounts of information are analyzed. But the user's attention is focused only on the key analytic factors that allow modeling options for subsequent actions and business decisions.

## **References**

- A Guide to the Business Analysis Body of Knowledge.  
<https://josephlapuz.files.wordpress.com/2018/07/babok-v3-0-framekwork.pdf> (accessed 10 December 2020).
- Balabanov, O. (2019). Analitika velykykh danykh: pryntsyipy, napriamky i zadachi. Problemy prohranuvannia (Big data analytics: principles, directions and tasks. Programming problems), 2, 47-58.

- Bruskin, S. (2016). Metody i instrumenty prodvinutoy biznes-analitiki dlya korporativnykh informatsionno-analiticheskikh sistem v epokhu tsifrovoy transformatsii. *Sovremennyye informatsionnyye tekhnologii i IT-obrazovaniye (Methods and tools of advanced business intelligence for corporate information and analytical systems in the era of digital transformation. Modern information technology and IT education)*, 12 (3-1), 234-239.
- Bulygina, I. Data Science use cases in the Fintech Industry. <https://dashdevs.com/blog/data-science-in-the-fintech-industry/> (accessed 20 December 2020).
- Frenks, B. (2014). Taming Big Data. How to extract knowledge from massifs of information using deep analytics, 352.
- Gilliam, Haije Erin. Top 15 Business Intelligence Tools. <https://mopinion.com/business-intelligence-bi-tools-overview/> (accessed 20 December 2020).
- Hossain, Fahmiza Ramina. Business Intelligence (BI) Can Help Fin-tech to Grow Faster. <https://brainstation-23.com/business-intelligence-bi-can-help-fin-tech-to-grow-faster/> (accessed 20 December 2020).
- Kanteladze, S., Beliaiev, L. (2019). Systemy biznes-analytyky ta yikh osoblyvosti. *Informatsiini tekhnologii v ekonomitsi i upravlinni (Business intelligence systems and their features. Information technologies in economics and management)*, 1, 163-167.
- Kreatyvnym IT-pratsivnykam ta vchenym u sferi analizu danykh (Creative IT workers and scientists in the field of data analysis). [https://dss-bi.com.ua/index.files/BI\\_Researcher.htm](https://dss-bi.com.ua/index.files/BI_Researcher.htm) (accessed 20 December 2020).
- Makoveichuk, K. (2016). Tekhnologii biznes-analiza (Business Analysis Technologies), 122.
- Milind Shroff. Business Intelligence – A Power Booster to FinTech – Sooner the Better. <https://www.spec-india.com/blog/business-intelligence-and-fintech> (accessed 20 December 2020).
- Paklin, N., Oreshkov, V. (2013). Biznes-analitika: ot danykh k znaniyam (Business Intelligence: From Data to Knowledge), 704.
- Six Reasons for Fintech Companies To Adopt & Embrace Business Intelligence. <https://www.unscrambl.com/blog/6-reasons-fintech-companies-need-business-intelligence/> (accessed 20 December 2020).
- Sova, O. (2019). Using technology to improve project management. *Innovatsiinyi rozvytok ta bezpeka pidryemstva v umovakh neoindustrialnoho suspilstva (Innovative development and business security in a neo-industrial society): materials intern. scientific-practical conf.*, 129-131.
- Third-Generation Business Intelligence. <https://www.calyps.ch/wp-content/uploads/2018/10/Unlocking-All-the-Possibility.pdf> (accessed 20 December 2020).
- Tomashevskiy, O., Tsehelyk, G., Viter, M., Duduk, V. (2015). Informatsiini tekhnologii ta modeliuvannia biznes-protsesiv (Information technology and business process modeling), 296.
- Yaremko, Z. (2013). Model biznes-analytyky pidryemstva v konteksti strateichnoho upravlinnia. *Innovatsiina ekonomika (The model of business intelligence of the enterprise in the context of strategic management. Innovative economy)*, 3, 328-333.
- Zhemonskiy, V. Internet-analiz tekhnolohichnykh zasobiv ta metodiv biznes-analytyky dlia efektyvnoho upravlinnia diialnistiu pidryemstva (Internet analysis of technological tools and methods of business intelligence for effective management of the enterprise). <https://lviv-ua.academia.edu/%D0%92%D1%96%D1%82%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B9%D0>

%96%D0%B5%D0%BC%D0%BE%D0%BD%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D0%B9 (accessed 20 December 2020).

2020 Gartner Magic Quadrant. <https://www.climber.eu/qlik-a-leader-in-the-2020-gartner-magic-quadrant/> (accessed 01 December 2020).

6 trendov v sfere biznes-analitiki (6 trends in business intelligence). <https://habr.com/ru/company/lanit/blog/463687/> (accessed 30 December 2020).

## OPEN BANKING: A NEW ERA IN BANKING

**Abstract.** The shift towards Open Banking is gathering pace all around the world. As the benefits become more widely understood by consumers, businesses and regulators, Open Banking is bringing disruption to the financial services sector on a scale not seen before. Open banking is an emerging trend in the financial services industry that is opening the door for third party providers (TPPs) to offer a wide variety of new services – and it is poised to change the traditional retail banking model. Using open banking, financial institutions can securely provide other financial institutions and TPPs with seamless access to, and communication with, customer data through a standards-based technology called open Application Programming Interfaces (APIs). Open Banking API is the key to the framework and offers tremendous benefits to independent companies and developers. APIs allow access to data without the need to store and manage the data themselves. They also help safeguard data from misuse and provide a certain level of security. The article identifies three key dimensions of Open Banking and potential Open Banking enabled offers for clients.

**Keywords:** open banking, innovation, digital technology, Application Programming Interfaces.

### Introduction

The transformation of business into the digital era has a profound impact on innovation and economic growth. Converting information into digital form made it possible for data to be electronically stored, transmitted, and analyzed. As the costs of storing and processing data have decreased, the amounts of data collected and retained have correspondingly increased. When combined with developments in communication and networking, the modern economy exists in a digital environment that allows near-instantaneous access to significant volumes of information. Ensuring this data is used in a manner that safely creates new products and services with positive effects on the economy and society is an important national objective.

Since 2012, more than one billion people have gained access to the internet, with 2.5 billion people connected to the internet in 2012 and 3.7 billion people in 2017. Globally, there are 27 billion devices estimated which are connected to the internet, including smartphones, tablets, and computers, with expectations for 125 billion connected devices by the year 2030 (Kearney, 2013).

New technologies are revolutionizing the way finance is conducted, creating more efficient and cheaper financial services across the board. This hasn't been truer than in the banking industry, where a new type of banking is opening the doors to data collection, and in turn, better products and services for banking customers.

In a recent survey of global banking executives by the IBM Institute of Business Value (IBV), almost 60 percent of respondents said that the boundaries between industries are blurring and more than 60 percent see competition coming from new and unexpected places. Competition from startups, internet giants, and industries outside of banking, along with increased regulations, are forcing banks to accelerate their Digital Reinvention.

---

<sup>1</sup> Viktoriia Stoika – DSc, UTP University of Science and Technology, Bydgoszcz, Poland.

Open banking system has been created in order to improve the quality of financial and customer services. Open Banking – an invisible banking reform could fundamentally change how we manage our money, began in the UK on January 31 2018. Open banking enables customers to consent to third-party providers (TPPs) accessing their payment account information and or making payments on their behalf. Creating a single payment space will help customers to choose the best offers and services without being tied to one bank only.

Open banking is being actively used in Great Britain, USA, Australia, South Korea, Japan, Singapore, Hong Kong and also other EU countries. The concept of open banking has been approved on the legislative level in European Union: the PSD2 directive is aimed at creating a single payment space in European countries.

The purpose of this article is to study the essence of open banking and its capabilities in improving the financial services for customers.

### **Related literature review**

The Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD, 2017) defines digitalization as the adoption or increase in use of digital or computer technology by a consumer. The International Monetary Fund has recognized that “rapid advances in technology are transforming the financial services landscape” (International Monetary Fund, 2017) and, as is evident from the global reshaping of the industry, banks and other financial institutions have understood the importance of ongoing technological changes.

Researchers considerably focus on the importance of the technology for banking industry development: Becalli, 2007; Berger, 2003; Berger and DeYoung, 2006; Carbó, S., 2017; Casolaro and Gobbi, 2007; Chowdhury, 2003; Hauswald and Marquez, 2003; Miller, 1992; Luo, Li, Zhang, J. and Shim, J., 2010; Pérez-Martín, A., Pérez-Torregrosa, A. and Vaca, M., 2018.

Simultaneously with the change of technology, the preferences of bank customers are changing as well. The issue of adaptation of modern banking services to the needs of consumers was investigated by Asadi, S., Nilashi, M., Husin, A. R. C. and Yadegaridehkordi, E., 2017; Broderick, A. J. and Vachirapornpuk, S., 2002; Carbó-Valverde, S., Cuadros-Solas, P. and Rodríguez-Fernández, F., 2019; Estrella-Ramon, A., Sánchez-Pérez, M. and Swinnen, G., 2016; Gerrard, P., Cunningham, J. B. and Devlin, J. F., 2006; Harris, M., Cox, K. C., Musgrove, C. F. and Ernstberger, K. W., 2016; Kahn, C. M. and Liñares-Zegarra, J. M., 2016.

### **Results and Discussion**

The current banking business model often has a product-based approach and operates through a series of overarching processes, which increase the level of complexity and inflexibility. This leads most likely to a large number of labor forces to make the banks work smoothly and creates an organization which can only react slowly to change and struggles to innovate. In order to move from a traditional banking business model to an ecosystem approach, a possible solution for a complete change in strategy is being elaborated, where the focus will be on the customers rather than on the products. Therefore, banks will need to change their way of operating to become more flexible, accessible and transparent for their customers. This journey towards customer centricity can be started by leveraging digital technologies through targeted partnerships and reengineering the bank’s current organization and processes. Multiple avenues have been explored to take advantage of the digitalization opportunity which retail banks are facing today. One of them is to create a banking ecosystem which besides offering core banking products to their customers also connects the customers to third-party service providers. In other words, banks become a platform

where customers and service providers can interact for the benefits of all parties (Bob, Maier, 2019).

Traditionally, banks closely held all transaction and account data for their customers for security reasons. However, financial institutions and technology companies have recognized the benefits of opening data collection and sharing between third parties for the benefit of banking customers. This allows for seamless and fast access to information, as well as the ability to anonymize data. This opening of banking data to third parties has come to be known as “open banking”. Open banking is an emerging trend in the financial services industry that is opening the door for third party providers (TPPs) to offer a wide variety of new services – and it is poised to change the traditional retail banking model. Using open banking, financial institutions can securely provide other financial institutions and TPPs with seamless access to, and communication with, customer data through a standards-based technology called open Application Programming Interfaces (APIs).

It all began in 2007, with the Payment Service Providers Directive (PSD), which sought to contribute to the development of a single payment market in the European Union to promote innovation, competition and efficiency in the EU. In 2013, the European Commission proposed an amendment (that’s where the two comes from in PSD2), which aimed to enhance these objectives. It seeks to improve consumer protection, boost competition and innovation in the sector and reinforce security in the payments market, which is expected to facilitate the development of new methods of payment and ecommerce. The new PSD2 directive is a fundamental piece of payment legislation in Europe. In short, PSD2 aims at facilitating consumer access to their banking data and driving innovation by encouraging banks to exchange customer data securely with third parties.

The changes will have multiple implications, many of which are still unknown, but banks opening their payment services to other companies, the so-called Third Party Payment Services Providers (TPPs) is causing the most commotion.

PSD2 regulates and harmonizes two types of services that were already in existence when the first PSD was adopted in 2007, but which have become more popular in recent years: on the other hand, the Payment Initiation Services (PIS); and Account Information Services (AIS) on the other.

Account Information Services (AIS) include the collection and storage of information from a customer’s different bank accounts in a single place, allowing customers to have a global view of their financial situation and easily analyze their expenses and financial needs.

Meanwhile, in Payment Initiation Services (PIS) other providers facilitate the use of online banking to make payments online. These services help to initiate a payment from the consumer’s account to merchant’s account by creating an interface to bridge both accounts, filling in the information needed for the bank transfer (amount of the transaction, account number, message) and informing the store of the transaction. PSD2 also allows clients to make payments to a third party from a bank’s app using any of the client’s accounts (whether they belong to this entity or not).

So far, TPPs have faced multiple obstacles that have prevented them from offering large scale solutions in the different countries from the European Union. By eliminating these barriers, greater competition is expected due to the arrival of new players and the provision of these services by existing actors. In return, the TPPs will have to comply with the same rules as traditional payment service providers: registration, authorization and supervision by competent authorities.

The other major development in PSD2 is the introduction of the new security requirements, what is known as Strong Customer Authentication (SCA). This involves the use of two authentication factors for bank operations that were not previously required, included payments and access to accounts online or via apps, as well as a stricter definition of what counts as an



authentication factor. Continuing with examples of online purchases, customers will notice changes in the way they authorize their purchases, primarily in the authentication factors they use, with reinforced authentication in the level of security by default, and the written information on the card (card number, expiration date and CVV) will no longer be a valid factor for authentication. In terms of security, banks had to update the authentication elements they provide their customers, replacing coordinate cards or tokens, with cell phone message or more advanced tokens, for example. In addition, they had to develop systems and processes that allow the bank to make use of the exceptions permitted by the strong customer authentication regulations for transaction whose risk is considered low.

In terms of TPP access, as BBVA's Venture Solutions Architect in New Digital Business Jose Manuel de la Chica explained in 2016: "Although PSD2 never explicitly mentions APIs, most professional in the technology and finance sector presume that APIs will be the technical medium that will allows banks to comply with the regulation's requirements".

In any case, regardless of the technical mechanism that is developed, PSD2 now makes it possible for consumers to authorize a third party to add their financial information on their behalf and make payments on their behalf using their bank account.

Banks are used to doing most of their distribution in a direct manner, e.g. through branches, ATM, call centre, web and app. API technology fundamentally alters distribution of bank products to customers by making it possible to have many distribution arrangements with third parties, without excessive cost or channel conflicts. With APIs, it becomes possible to distribute complete products or components through a potentially unlimited number of authorised third parties, alongside banks' own (digital) channels. Examples include KYC services, download of bank statements in ERP software and connection to payment initiation services.

Open Banking API is the key to the framework and offers tremendous benefits to independent companies and developers. APIs allow access to data without the need to store and manage the data themselves. They also help safeguard data from misuse and provide a certain level of security. However, the real benefit of APIs is that software or other internet-connected devices can become a payment application. The software or systems could be chat forums, e-commerce sites, chat apps websites and can connect with APIs to conduct transactions. This has far-reaching effects on banking and payments as people no longer need to login to the banks, and the payment process becomes more context-based and happens behind the scenes. Through the use of APIs, an entire ecosystem of banks and trusted third-party providers is better able to serve its customer base.

Open Banking is the process of opening the internal services provided by the banks in the form of open, standard and secured APIs to the external world to be used by third-party developers to provide services and applications based on the existing financial institutions to the general population. This means exposing an API which can provide bank services from the bank to the outside with a standard common to all the banks. Authorized third parties can develop applications to consume these APIs and provide better facilities to the general population and the important point is this. The third parties do not have to build separate applications for each bank (like what we have now), as the API exposed is common to all the banks, the third parties can develop a single app to support all the banks which follow Open Banking.

Most of the banks are preoccupied with handling the transactions in an existing way and they have no interest in building a novel solution to help the customers. On the other hand, banks are not IT companies, so they don't have the capability of handling all the customer transactions in an existing way and to develop tech-savvy apps to help the customers at the same time. When the banks are struggling to develop new facilities to the customers, there are third-party developers who

have awesome apps to help the customers, but they don't have a customer base. Open Banking bridges this gap as follows. The banks expose an API for their services and keep functioning as usual. The third-party developers (sometimes Fintechs) can deploy their solutions to the general population by consuming the open APIs provided by the banks. So, the banks don't have to worry about developing new apps to facilitate the customers and the third-party developers don't have to worry about finding a customer base as they can provide their solution to the existing customers of the banks. So, with the help of Open Banking, we get to transform our financial transactions into a few clicks on our mobile or computer and do our transactions faster and more secure (Wijethunga, 2019).

The use of APIs and TPPs allows expanding the services available to customers. Examples of such services include:

1) Payments – While a number of third party payment processors have had success, open APIs would allow customers to skip third parties that take time to clear payments, not only making the process quicker but also increasing transparency and simplicity.

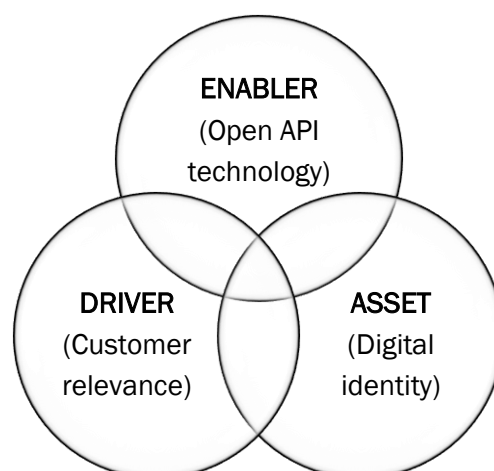
2) Data brokerage – Third parties could use open APIs to access basic account information in order to make informed decisions based on a customer's financial history, balance information, and other relevant data.

3) Client interface – Customers could view their own data across a unified platform on a seamless interface and use this platform to interact and transact with financial institutions and TPPs.

4) Identity management – Open APIs can be used to validate account information and standardize authentication processes among financial institutions and TPPs. This could also provide for more seamless notification of fraud alerts between financial institutions.

5) Account lifecycle management – TPPs are developing platforms to allow for end-to-end services including account opening, management, and closure. These platforms would allow TPPs to assist the customer manage transactions and make automated decisions.

According to Euro Banking Association (Euro Banking Association, 2017), the key dimensions of Open Banking are threefold: a driver (customer relevance and regulation), an enabler (Open API technology) and a key bank asset (digital identity). This combination allows for attractive, secure propositions and successful partnerships between bank and non-bank service providers of financial and non-financial services. These three dimensions are depicted in Figure 1:



**Figure 1:** Three key dimensions of Open Banking.

Source: adapted by author from Euro Banking Association, Open Banking: advancing customer-centricity, 2017.

1) Customer relevance – the logic of customer requirements regarding reach and conversion implies that banks with their trusted reach can either embark on developing their own innovative propositions or alternatively they can develop propositions collaboratively with Fintech players, embedding ‘customer control’ as the prevailing paradigm.

2) Open API technology – Open Banking can be characterised as a technology driven evolution of the banking business leading to more transparency, customer choice and control over financial assets and personal data. Open APIs are a key enabler of this evolution. ‘Open APIs’ are APIs, which are open to third parties to digitally connect services.

3) Digital identity – digital identity can be regarded as a service which banks have historically used in their own context, but which can increasingly be applied beyond the banking domain in the digital age. This provides opportunities to re-use banking identities and to offer digital identity ‘as a service’ through APIs towards authorised third parties, i.e. enabling bank customers to reuse their banking credentials for logging in but also to securely connect to authorised third party providers, by registering an authorisation that the third party can act on the customer’s behalf.

In a ‘customer-centric world’, the customer is in control over what, when and where he buys goods and services, by making instant and continuous, fit-for purpose choices on channels and products. Channels can change several times per day: for instance, a customer withdraws money via an ATM in the morning (first touchpoint), in the afternoon he checks his account via a third-party app on his mobile phone (second touchpoint), and in the evening, he logs in directly in the internet banking environment of his bank (third touchpoint). Banks are essential for putting customers in control of their financial services. So far banks have been leading in developing digital channels of their own, such as internet banking and mobile banking. In an “Open Banking” environment, however, customers will be able to use third party services to access financial data stored by their bank. Uptake of these alternative digital channels depends strongly on trust and a consistent and attractive user experience and user interface, similar to bank channels. Therefore, accelerated innovation of digital bank channels can strengthen customer interaction, increase brand recognition, mindshare and customer relevance.

The new world under PSD2 and Open Banking offers a myriad of opportunities. For banks, there are opportunities for those that embrace Open Banking to expand on the range of services they offer in the payments space. Banks start from a position of strength, with the largest share of the market and existing customer relationships. In addition, banks benefit from greater trust among consumers on issues such as data security and business viability, having had the opportunity to gain their confidence in safeguarding their money over significant periods of time. For innovators, whether fintech business, large technology company or other disruptive force, there is a chance to get a better foothold in various existing, new and previously inaccessible banking markets. Using new rights of access to bank account and transaction data and combining this with the opportunity to collaborate with the existing financial services players and other new entrants to the market (including retailers, utility providers and technology companies) could provide important insights on consumers’ and business customers’ financial lives, giving them the power to make informed financial decisions.

According to a survey by Accenture, 90% of bankers believe open banking will boost organic growth by up to 10%. That does not mean though that it will be a smooth ride. Indicators coming out of European banks reveal that resistance among incumbent banks will be great and that change might come slower than what’s ideal or is required. The onus will be on those banks that can see the future before it happens and are bold enough to take action, now (Mariano, 2020).

The promise of open banking is that it will democratise the industry by enabling financial institutions to provide the type of personalised services that used only to be provided for higher net worth customers. To this extent, it doesn't really matter what point a bank starts from: major high street banks and fintech start-ups alike can only triumph in this new era by undertaking a fundamental shift towards the customer-centric model of business.

## Conclusions

Open banking is an emerging trend in the financial services industry that is opening the door for third party providers (TPPs) to offer a wide variety of new services – and it is poised to change the traditional retail banking model. The main goal of open banking is to create a competitive and innovative system in the financial sector. Using open banking, financial institutions can securely provide other financial institutions and TPPs with seamless access to, and communication with, customer data through a standards-based technology called open Application Programming Interfaces (APIs). Three key dimensions of Open Banking are customer relevance, open API technology and digital identity. Open Banking API is the key to the framework and offers tremendous benefits to independent companies and developers. APIs allow access to data without the need to store and manage the data themselves. They also help safeguard data from misuse and provide a certain level of security.

## References

- Beccalli E. (2007). “Does IT Investment Improve Bank Performance? Evidence from Europe”. *Journal of Banking & Finance*, 31 (7). pp. 2205– 2230.
- Berger A. N., DeYoung R. (2006). “Technological Progress and the Geographic Expansion of the Banking Industry”. *Journal of Money, Credit, and Banking*, 38 (6). pp. 1483– 1513.
- Berger A. N. (2003). “The Economic Effects of Technological Progress: Evidence from the Banking Industry”. *Journal of Money, Credit, and Banking*, 35 (2). pp. 141– 176.
- Bob J., Maier R. (2017). “Devising the bank of the future”, available at: <https://www.bankinghub.eu/innovation-digital/why-a-digital-banking-ecosystem-can-be-the-future-of-retail-banking>
- Broderick A. J., Vachirapornpuk S. (2002). “Service Quality in Internet banking: The Importance of Customer Role”. *Marketing Intelligence & Planning*, 20 (6), pp. 327– 335.
- Carbó S. (2017). “The impact on digitalization on banking and financial stability”. *Journal of Financial Management Markets and Institutions*, 5(1). pp. 133-140.
- Carbó-Valverde S., Cuadros-Solas P., Rodríguez-Fernández F. (2019). “A Machine Learning Approach to the Digitalization of Bank Customers: Evidence from Random and Causal Forests”. *Working Papers in Responsible Banking & Finance (CRBF)*, WP N° 19-017.
- Carstens A. (2017). “Big tech in finance and new challenges for stability”. *Bank for International Settlements*, Basel.
- Casolaro L., Gobbi G. (2007). “Information Technology and Productivity Changes in the Banking Industry”. *Economics Notes*, 36 (1), pp. 43– 76.
- Chowdhury A. (2003). “Information Technology and Productivity Payoff in the Banking Industry: Evidence from the Emerging Markets”. *Journal of International Development*, 15 (6), pp. 693– 708.
- Deloitte. (2018). “Accelerating digital transformation in banking”. Report, available at: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/financial-services/digital-transformation-in-banking-global-customer-survey.html>
- Euro Banking Association. (2017). “Open Banking: advancing customer-centricity”. Report. Open Banking Working Group, available at: <https://www.abe->

eba.eu/media/azure/production/1355/eba\_open\_banking\_advancing\_customer-centricity\_march\_2017.pdf

- Estrella-Ramon A., Sánchez-Pérez M., Swinnen G. (2016). “How Customers’ Offline Experience Affects the Adoption of Online Banking”. *Internet Research*, 26 (5), pp. 1072– 1092.
- Everything you need to know about PSD2 (2019), available at: <https://www.bbva.com/en/everything-need-know-psd2/>
- Gerrard P., Cunningham J. B., Devlin J. F. (2006). “Why Consumers are not Using Internet Banking: A Qualitative Study”. *Journal of Services Marketing*, 20 (3), pp. 160– 168.
- Harris M., Cox K. C., Musgrove C. F., Ernstberger K. W. (2016). “Consumer Preferences for Banking Technologies by Age Groups”. *International Journal of Bank Marketing*, 34 (4), pp. 587–602.
- Hauswald R., Marquez R. (2003). “Information Technology and Financial Services Competition”. *Review of Financial Studies*. 16 (3), pp. 921– 948.
- IHS Markit (2017). “The Internet of Things: A Movement, Not a Market”, available at: [https://cdn.ihs.com/www/pdf/IoT\\_ebook.pdf](https://cdn.ihs.com/www/pdf/IoT_ebook.pdf).
- International Monetary Fund. (2017). “Fintech and Financial Services: Initial Considerations”. Discussion Note SDN/17/05, available at: <https://www.imf.org/en/Publications/Staff-Discussion-Notes/Issues/2017/06/16/Fintech-and-Financial-Services-Initial-Considerations-44985>
- Kahn C. M., Liñares-Zegarra J. M. (2016). “Identity Theft and Consumer Payment Choice: Does Security Really Matter?” *Journal of Financial Services Research*, 50 (1), pp. 121– 159.
- Kearney A.T. (2013). “Big Data and the Creative Destruction of Today’s Business Models”, available at: <https://www.atkearney.com/documents/10192/698536/Big+Data+and+the+Creative+Destruction+of+Today+s+Business+Models.pdf/f05aed38-6c26-431d-8500-d75a2c384919>
- Kinoti E. (2020). “The Future of Finance: Open Banking and Blockchain Synthesis”, available at: <https://medium.com/beyondhype/the-future-of-finance-open-banking-and-blockchain-synthesis-44861612187a>
- Luo X., Li, H., Zhang J., Shim J. (2010). “Examining Multi-dimensional Trust and Multi-faceted Risk in initial Acceptance of Emerging Technologies: An Empirical Study of Mobile Banking Services”. *Decision Support Systems*. 49 (2), pp. 222– 234.
- Mariano J. (2020). “The State of Open Banking in 2020”, available at: <https://digitalbankeronline.com/featured/the-state-of-open-banking-in-2020>
- Matthews I. (2019). “Open Banking – one year on, how much progress with customer data has the industry made?”, available at: <https://www.financederivative.com/open-banking-one-year-on-how-much-progress-with-customer-data-has-the-industry-made/>
- Meichenitsch E., Jelicic N., Braekeveldt A., Motta Gomes G. (2020). “Open banking poker— Winner takes all”, available at: <https://www.bankinghub.eu/innovation-digital/open-banking-poker>
- Miller M.H. (1992). “Financial innovation: achievements and prospects”. *Journal of Applied Corporate Finance*, 4, pp. 4-11.
- Opening the bank for a new era of growth. (2018). Report PWC, available at: <https://www.pwc.com/us/en/financial-services/publications/assets/pwc-fs-digital-open-banking.pdf>
- Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) (2017). “Going Digital: Making the Transformation Work for Growth and Well-being”. Meeting of the OECD Council at Ministerial Level, Paris, available at: <https://www.oecd.org/mcm/documents/C-MIN-2017-4%20EN.pdf>
- Pérez-Martín A., Pérez-Torregrosa A., Vaca M. (2018). “Big Data Techniques to Measure Credit Banking Risk in Home Equity Loans”. *Journal of Business Research*. 89 (June), pp. 448– 454.

- Rolfe A. (2019). “Open Banking: The future of banking”, available at: <https://www.paymentscardsandmobile.com/open-banking-the-future-of-banking>
- Schlenker L. (2019). “Identity, Trust, and Value(s): the future of Open Banking”, available at: <https://towardsdatascience.com/identity-trust-and-value-s-the-future-of-open-banking-7926e22f085b>.
- Swiss Finance Council. (2020). Discussion Paper “Getting ready for the ‘20s – Technologies and the Future of Global Banking”, available at: <https://www.readkong.com/page/getting-ready-for-the-20s-technology-and-the-future-of-3435331?p=2>
- The future of banking is open. How to seize the Open Banking opportunity (2019). Report PWC, available at: <https://www.pwc.co.uk/financial-services/assets/open-banking-report-web-interactive.pdf>
- Wijethunga K. (2019). “The Future of Banking – What is Open Banking?”, available at: <https://medium.com/datadriveninvestor/the-future-of-banking-what-is-open-ban-b1ad510b37ab>
- Zurcher P. (2019). “Open Banking and PSD2 + how it affects your Business?”, available at: <https://quickbooks.intuit.com/global/resources/small-business-self-employed/open-banking-psd2/>

## FORMATION OF THE RISK MANAGEMENT SYSTEM OF JSC «OSCHADBANK»

**Abstract.** Modern dynamism in financial markets, the growing influence of risk factors on banking, necessitates the development of a better system of risk management of banking institutions. Therefore, the disclosure of the theoretical and practical significance of risk management through its role in creating and maximizing the value of the financial institution and protection against the negative effects of risks is quite relevant and is the purpose of this study. The study of the mechanism of formation and use of the risk management system was carried out on the example of JSC "Oschadbank".

The results of the analysis showed that the basis for the formation of the risk management system of the bank is the risk management strategy, which is presented in the program document of the bank, which includes a list of significant risks, the principle and procedure for management reporting. To successfully implement the strategy, the bank's management uses such methods as: acceptance and transfer of risk, mitigation or avoidance of risks. It was found that a special role in the implementation of risk management strategy is played by the organizational system, which is aligned with the priorities in the risk management system of the bank and modern requirements for corporate governance. The study presents an updated model of risk management using three lines of protection; changes in the information subsystem of the bank's risk management through the application of innovative approaches are presented.

**Keywords:** risk management, strategy, risks, methods, structure.

## ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ АТ «ОЩАДБАНК»

### Вступ

Формування системи ризик-менеджменту являється сьогодні необхідною умовою існування банківської установи. Це пов'язано з тим, що банківська діяльність являється досить ризиковою, особливо в умовах впливу кризових явищ зовнішнього середовища. Так, значна залежність економіки України від коливань на світових фінансових і товарних ринках, погіршення фінансової ситуації у бізнесі, падіння виробництва та експорту, підвищення рівня фінансових втрат населення негативно впливає на стабільне функціонування банківської системи.

Тому вивчення досвіду подолання негативних факторів впливу на роботу банківської установи та запровадження стратегії управління ризиками в системно важливих банках України являється досить актуальним.

Метою дослідження являється аналіз системи ризик-менеджменту акціонерного товариства «Державний ощадний банк України», для вироблення рекомендацій подальшого розвитку засад побудови ефективної бізнес-моделі банків. Для досягнення поставленої мети було розглянуто основи системи ризик-менеджменту, розкриті організаційні та методичні засади формування системи ризик-менеджменту та охарактеризовано основні засади стратегії ризик-менеджменту АТ «Ощадбанк».

---

<sup>1</sup> Lyudmila Zveruk – PhD, Kyiv Cooperative Institute of Business and Law, Kyiv, Ukraine.

## **Огляд супутньої літератури та гіпотези**

Результативне управління банківськими ризиками вимагає відповідних фундаментальних досліджень щодо формування ефективної системи ризик-менеджменту, як важливого механізму регулювання фінансових відносин у банківському секторі. З огляду на це проблема напрацювання теоретичних, методологічних основ та практичних рекомендацій щодо управління банківськими ризиками є дуже важливою й актуальною.

Теоретичні, методологічні та методичні аспекти управління ризиками розглянуто в роботах провідних вітчизняних та зарубіжних вчених. Дослідженню економічної природи ризиків присвячено праці багатьох зарубіжних та вітчизняних науковців, серед яких І. Андрушків, О. Васюренко, О. Іванилова П. Бернстайн, І. Бланк, Дж. Кейнс, Г. Марковіц, С. В. Науменкова. Характеристику, класифікацію та проблеми управління безпосередньо банківськими ризиками подано у працях В. Бобиль, Т. Васильєвої, В. Вітлінського, Н. Внукової, О. Дзюблюка, Ж.М. Довгань, А. Єпіфанова. Перспективи розвитку інструментів та методів управління банківськими ризиками визначили М. Баладжи, О. Колодізев, Т. Косова, О. Лаврушин, Л.Примостка, О. Скаско, Н. Тарасевич. За наявності значної кількості досліджень, зазначимо, що проблематиці управління банківськими ризиками в умовах фінансової кризи приділяється недостатньо уваги, тому для вітчизняної фінансової думки важливою залишається проблема формування системи ризик-менеджменту, яка має бути ефективною як в умовах відносно стабільного зовнішнього середовища, так і в період кризи.

## **Дані та методологія**

Дослідження проведено з використанням сукупності загальнонаукових і спеціальних методів пізнання. Зокрема, застосовано такі методи, як: системний – для пізнання суті ризик-менеджменту банку як цілісної, структурованої системи, вивчення теоретичних положень її формування та функціонування; аналіз та синтез – для узагальнення наукових концепцій розгляду сутності таких категорій, як «ризик-менеджмент банку», «система ризик-менеджменту банку»; статистичний – для визначення сучасних тенденцій розвитку банківської установи та виокремлення потенційних загроз для її функціонування; логічного узагальнення – для обґрунтування пропозицій щодо формування системи ризик – менеджменту банку та забезпечення її ефективного функціонування.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові праці провідних вітчизняних та закордонних науковців у сфері дослідження особливостей формування системи ризик – менеджменту банківських установ, нормативно-правові та законодавчі акти України з питань функціонування банківської системи, аналітичні матеріали Національного банку України, окрема фінансова та консолідована фінансова звітність АТ «Державний ощадний банк України», внутрішньобанківські документи.

## **Результати та обговорення**

Сутність концепції управління ризиком полягає у необхідності створення кожним банком комплексної системи ризик-менеджменту, яка б забезпечувала врахування взаємного впливу різних факторів ризиків та вирішенню протиріччя між необхідністю отримання доходу та мінімізацією ризиків. Як комплексна система, ефективний ризик-менеджмент повинен включати наступні складові: систему управління; систему ідентифікації і вимірювання; систему супроводження (моніторингу та контролю) (Баладжи М., 2015).



Досліджуючи вплив ризиків на діяльність банківських установ визначимо, на прикладі АТ «Ощадбанк», основні з них, які суттєво впливають на реалізацію стратегії розвитку банку. Серед таких ризиків можна виділити: геополітичний ризик; ризик змін в інтересах стратегічних партнерів та потенційних інвесторів банку; подальше падіння ділової та споживчої активності і в результаті суттєве зниження прибутковості бізнесу та доходів населення; послаблення кредитоспроможності позичальників, зниження ліквідності забезпечення; ризик девальвації національної валюти; загострення конкуренції в банківській системі, зокрема серед державних банків; необхідність значних капітальних вкладень на розвиток та реінжиніринг банківських технологій та бізнес-моделі.

Ризиковість банківської діяльності вимагає створення дієвої системи ризик-менеджменту в загальному менеджменті банку. Теоретичний аспект значущості ризик-менеджменту розкривається через його роль у створенні вартості фінансового інституту. Наявність системи ризик-менеджменту дає змогу захистити інститут від великих збитків та зберегти вартість капіталу. У разі ефективного ризик-менеджменту та розвитку бізнесу вартість фінансового інституту зростає, що відповідає цілям акціонерів її максимізувати (Schroeck G., 2002). У практичному аспекті значущість ризик-менеджменту виявляє себе в тому, що система ризик-менеджменту, імплементована в бізнес-процеси фінансового інституту, дає змогу вибудовувати ефективну модель прийнятого акціонерами співвідношення «ризик–доходність». Ключовим моментом тут є адекватність системи ризик-менеджменту до ризиків фінансового інституту. Зважаючи на значний вплив ризиків на прибутковість банківських установ, кожним окремим банком розробляється стратегія управління ризиками.

Характеризуючи поняття «система управління ризиками», зауважуємо, що це сукупність належним чином задокументованих і затверджених політики, методик і процедур управління ризиками, які визначають порядок дій, спрямованих на здійснення систематичного процесу виявлення, вимірювання, моніторингу, контролю, а на цій основі пом'якшення всіх видів ризиків (Внукова Н., 2014).

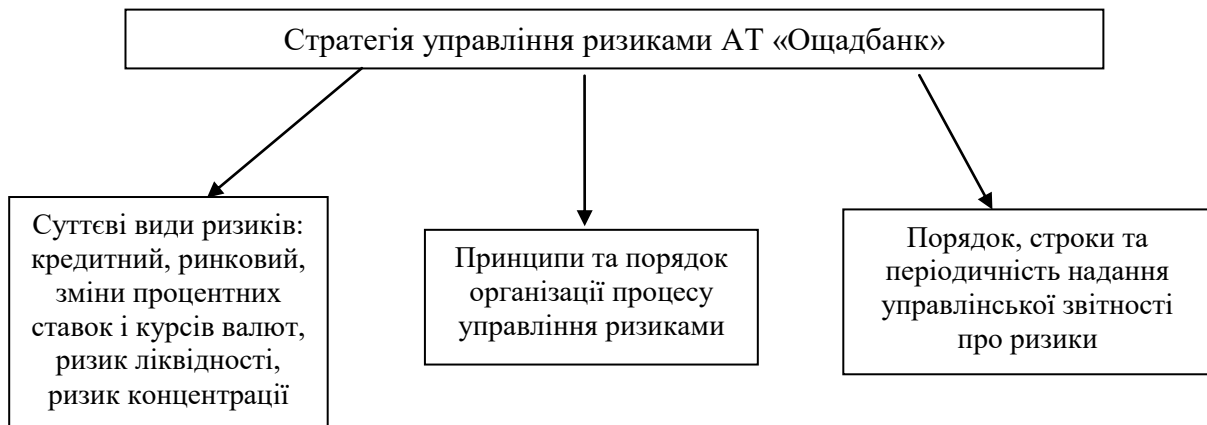
Основою формування системи ризик-менеджменту АТ «Ощадбанк» являється внутрішньобанківський документ – «Стратегія управління ризиками». Стратегія визначає перелік суттєвих видів ризиків, що притаманні діяльності банку, принципи та порядок організації процесу управління ризиками, порядок, строки та періодичність надання наглядовій раді, комітету наглядової ради з питань ризиків та правлінню Ощадбанку управлінської звітності про ризики (рис.1).

Основні ризики, властиві операціям АТ «Ощадбанк», включають: ринковий ризик, кредитні ризики, ризик концентрації, ризик ліквідності, ризик зміни процентних ставок і курсів валют.

Вивчаючи орієнтири стратегії управління ризиками, встановлено, що Ощадбанк визначає, що метою даної стратегії є забезпечення: фінансової стійкості та безперервності банківського бізнесу; виявлення, оцінки, моніторингу та контролю банківських ризиків, а також зниження їх впливу на реалізацію стратегії розвитку; утримання прийняттого рівня сукупної величини ризик-апетиту, лімітів, обмежень та інших показників ризик-апетиту (як кількісних, так і якісних); достатності капіталу банку для покриття суттєвих ризиків.

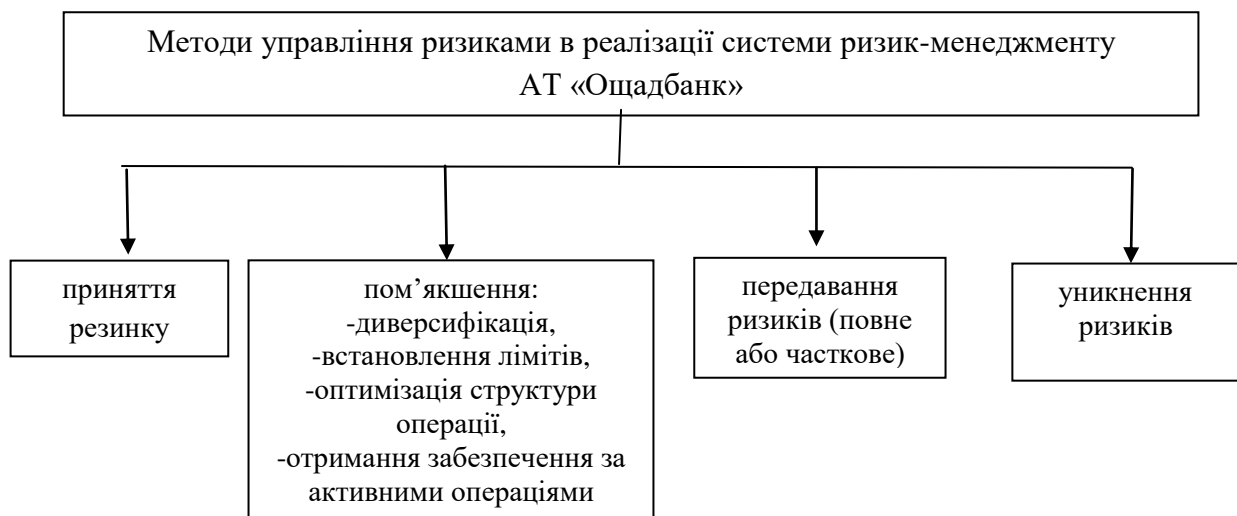
Дослідження шляхів реалізації мети стратегії управління ризиками АТ «Ощадбанк» показало, що менеджментом банку здійснюється виконання таких завдань, як: забезпечення реалізації стратегії розвитку Ощадбанку відповідно до розробленої бізнес-моделі; підтримка оптимального співвідношення доходності та рівня ризику; встановлення лімітів та показників

ризик-апетиту (як кількісних, так і якісних); здійснення моніторингу та контролю за дотриманням встановленого загального рівня ризик-апетиту; проведення планування достатності капіталу, враховуючи наявні суттєві ризики, в тому числі з урахуванням стрес-тестування стійкості банку до негативного розвитку внутрішніх або зовнішніх факторів; розробка превентивних дій та заходів для забезпечення сталої безперервної діяльності у випадку наявності кризових чи стресових зовнішніх та внутрішніх подій; забезпечення виконання зобов'язань банку перед усіма вкладниками, контрагентами та кредиторами; розвиток культури управління ризиками на всіх рівнях управління.



**Рисунок 1:** Складові стратегії управління ризиками АТ «Ощадбанк»

Успішна реалізації стратегії управління ризиками неможлива без використання певних методів, тому менеджментом АТ «Ощадбанк» застосовуються наступні методи управління виявленими ризиками: прийняття ризику; передавання (інструмент оптимізації ризиків, який передбачає повну або часткову передачу ризиків, що виникають під час здійснення банківських операцій страховій компанії); пом'якшення (диверсифікація ризиків, встановлення лімітів на проведення банківських операцій, оптимізація структури операції, отримання забезпечення за активними операціями, в т. ч. гарантій тощо); уникнення ризиків (відмова від проведення високоризикових операцій/видів діяльності) (рис. 2) (Річний звіт емітента, 2018).



**Рисунок 2:** Методи управління виявленими ризиками в АТ «Ощадбанк»

Важливою складовою реалізації стратегії управління ризиками, являється організаційна система управління ризиками, яка передбачає розподіл повноважень з управління ризиками між наглядовою радою банку, правлінням, профільними комітетами банку, підрозділами ризик-менеджменту, підрозділом аудиту, іншими підрозділами, які безпосередньо проводять банківські операції, та підрозділами, що супроводжують такі операції. У попередні роки функція ризик-менеджменту банку була представлена на рівні двох департаментів Ощадбанку: департаменту кредитних ризиків та департаменту стратегічного ризик-менеджменту та прогнозування. Для підвищення ефективності організаційного механізму управління ризиками Ощадбанк протягом 2019 року здійснив певні структурні зміни, зокрема, було створено самостійний структурний підрозділ департамент комплаєнс та генеральний департамент з управління ризиками, які підпорядковані наглядовій раді АТ "Ощадбанк. До складу генерального департаменту введені департамент стратегічного ризик-менеджменту та прогнозування та департамент кредитних ризиків та оцінки активів. Реформування системи корпоративного управління АТ «Ощадбанк» у 2019 році призвело до створення комітету наглядової ради з питань ризиків (Річний звіт емітента, 2019). Згідно вимог регулятора Ощадбанк переглянув організацію системи управління ризиками та розподілив обов'язки між підрозділами банку із застосуванням моделі трьох ліній захисту: перша лінія – на рівні бізнес-підрозділів банку та підрозділів підтримки діяльності банку, які приймають ризики та несуть відповідальність за них, а також подають звіти щодо поточного управління такими ризиками; друга лінія – на рівні підрозділів з управління ризиками та підрозділу контролю за дотриманням норм (комплаєнс); третя лінія – на рівні підрозділу внутрішнього аудиту щодо перевірки та оцінки ефективності функціонування системи управління ризиками

В системі ризик-менеджменту Ощадбанку відбулись також певні зміни, пов'язані із тим, що наглядова рада делегувала окремі повноваження правлінню банку, зокрема в частині визначення та затвердження політики та процедури управління ризиками. Менеджментом АТ «Ощадбанк» розробляються та підтримуються в актуальному стані внутрішньобанківські документи щодо політики управління всіма видами ризиків, які вважаються суттєвими для чого розробляються політики та процедури. Удосконалення інформаційної підсистеми ризик-менеджменту банку побудовано на основі трансформаційних змін та заходів з впровадження, експлуатаційної підтримки, супроводження, уніфікації та розвитку автоматизованих систем банку, розвитку корпоративної інформаційної мережі, оптимізації програмно-технічних засобів, вдосконалення організації та управління інформаційними технологіями, впровадження нових систем та технологій для підтримки ведення бізнесу, впровадження нових продуктів та сервісів. Важливим заходом удосконалення системи ризик-менеджменту Ощадбанку являється розроблення стратегії управління проблемними активами та оперативний план, у якому визначено фінансові, організаційні і технологічні заходи, що впроваджуються для реалізації стратегії управління проблемними активами.

Результат аналізу бізнес-напрямів діяльності Ощадбанку показав, що основною стратегічною ціллю корпоративного бізнесу є відбудова банку як фінансово стійкої установи, що проводить обслуговування своїх клієнтів на новому рівні якості наданні банківських послуг та захисту від усіх суттєвих ризиків. В якості ефективних змін можливе впровадження у сучасні банківські відносини елементів альтернативного банкінгу, а саме: поступова трансформація традиційних банків у «креативні» банки для яких характерним є висока роль новітніх технологій та інноваційних підходів за всіма напрямками розвитку

банку. Адже, відмінність «креативної» системи управління банківськими ризиками від традиційної полягає у наявності трьох рівнів аналізу ризику (аналіз ризик-факторів, підготовка антикризових заходів, використання надзвичайних заходів). Цікавою є реалізація проактивного підходу в організації ризик-менеджменту, при якому ідентифікація та аналіз ризиків відбувається до їх реалізації, на основі прогностичних підходів. Сучасні умови потребують розширення використання методів аналізу даних через формування Big Data та розвиток інформаційних технологій, що зробить аналіз ризику більш глибоким та адекватним. Важливим сьогодні залишається комплексний підхід до формування і розвитку системи ризик-менеджменту, що дозволить банку досягти стратегічні цілі та передбачає єдність системи управління ризиками та загального менеджменту банку.

## **Висновки**

Отже, система управління ризиками банку передбачає:

- 1) організаційну структуру, яка чітко визначає обов'язки, повноваження та відповідальність осіб щодо управління ризиками;
- 2) культуру управління ризиками та кодекс поведінки (етики);
- 3) внутрішньобанківські документи з питань управління ризиками;
- 4) інформаційну систему щодо управління ризиками та звітування;
- 5) інструменти для ефективного управління ризиками.

Банк створює систему управління ризиками, яка має забезпечувати безперервний аналіз ризиків з метою прийняття своєчасних та адекватних управлінських рішень щодо пом'якшення ризиків та зменшення пов'язаних із ними втрат.

Проведене дослідження показало, що основою формування системи ризик-менеджменту являється розроблена АТ «Ощадбанк» – «Стратегія управління ризиками». Вона визначає перелік суттєвих видів ризиків, що притаманні діяльності банку, принципи та порядок організації процесу управління ризиками, порядок, строки та періодичність надання наглядовій раді, комітету наглядової ради з питань ризиків та правлінням Ощадбанку управлінської звітності про ризики. Основні ризики, властиві операціям досліджуваного банку, включають: ринковий ризик, кредитні ризики, ризик концентрації, ризик ліквідності, ризик зміни процентних ставок і курсів валют.

Узагальнюючи результати дослідження щодо формування системи ризик-менеджменту АТ «Ощадбанк» визначимо основні зміни, які призвели до покращення дієвості та ефективності системи ризик-менеджменту, зокрема, вдосконалено ризик-правила та методологію здійснення нових активних операцій для різних клієнтських сегментів, оновлена структура системи управління ризиками, яка ґрунтується на розподілі обов'язків між підрозділами банку із застосуванням моделі трьох ліній захисту (на рівні бізнес-підрозділів та підрозділів підтримки; на рівні підрозділу ризиків та підрозділу контролю за дотриманням норм (комплаєнс); на рівні департаменту внутрішнього аудиту).

## **Література**

- Schroeck G. (2002). Risk Management and Value Creation in Financial Institutions / G. Schroeck. Wiley & Sons, Inc., 354 p.
- Баладжи М.Д.(2015). Економічний ризик та методи його вимірювання: Навчальний посібник / М.Д. Баладжи. Харків: Промарт, 300 с.

- Річна інформація емітента цінних паперів за 2018 рік АТ «Державний ощадний банк України». Річний звіт емітента за 2018 рік. Retrieved from [https://www.oschadbank.ua/ua/about/reporting\\_issue](https://www.oschadbank.ua/ua/about/reporting_issue)
- Річна інформація емітента цінних паперів за 2019 рік. АТ «Державний ощадний банк України». Річний звіт емітента за 2019 рік. Retrieved from [https://www.oschadbank.ua/ua/about/reporting\\_issue](https://www.oschadbank.ua/ua/about/reporting_issue)
- Розвиток системи управління ризиками ринку фінансових послуг: монографія (2014) / наук. ред. та кер. кол. авт. док. екон. наук, проф. Н. М. Внукова. Харків : Ексклюзив, 191 с, с. 15.

**PART 3**

**MANAGEMENT  
AND ADMINISTRATION  
IN EDUCATION**

## ACADEMIC SUCCESS IN THE CONTEXT OF DISTANCE LEARNING

**Abstract.** The content of this article reflects the state, problems and prospects of distance learning in the conditions of quarantine measures at the time of the Covid outbreak in Ukraine, as well as to improve self-education and training. The advantages and disadvantages of distance learning are analysed.

The relevance of research is due to changes in thinking, the emergence of new technologies, the growth of information flow, and, as a consequence, the complexity of social processes. The rapid digitalization of our world, the emergence of new professions and teaching methods, have led to the fact that the traditional education system has begun to transform. Today, the current level of socio-economic development of mankind is accelerating and needs to adapt to all changes in economic, social, political and cultural life and, as a result, requires more and more diverse, multilevel and diverse training. In the current reality of events taking place around the world, and undoubtedly the events that affected Ukraine, and the introduction of all those measures and changes, including in the learning process. "Distance learning" has become one of the most popular way in education today. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 215 of March 11, 2020 introduced quarantine throughout Ukraine [2], which means that all educational institutions are moving to distance learning. In recent decades, distance education has become a global phenomenon of educational and information culture. Nevertheless, distance learning is not widely used in the educational process of schools, colleges, gymnasiums and other secondary special educational institutions [4]. And it was "quarantine" that intensified the problem of distance learning and showed the real situation and implementation of measures to identify shortcomings in the implementation of distance learning, as the system of general vocational education was not ready for the transition to full distance learning, which would be a real threat its existence in general [1]. But, thanks to timely decisions and implementation measures, and the establishment of the learning process – this problem has been solved and worked in a short time [3].

**Keywords:** distance learning; model; component; interaction; information computer technologies; synchronous; asynchronous.

### Introduction

The events of 2020 drew the attention of the whole world and society to distance learning technologies. The COVID-19 pandemic has made full-time study impossible in a few months, and distance learning has become the only available form of higher education. Distance learning is one of the forms of learning that emerged and improved with the development of Internet technologies, and today has clear characteristics, principles and certain methodological developments. Until now, distance learning has been a chamber form, usually for adults or students who sought to improve and deepen their knowledge and skills in a particular field.

---

<sup>1</sup> Tetiana Branitska – Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Head of the Department of Psychological-Pedagogical Education and Social Sciences of the Public Higher Educational Establishment of Vinnytsia Academy of Continuing Education, Vinnytsia, Ukraine.

<sup>2</sup> Nataliia Logutina – Candidate of Pedagogical Sciences, National Pirogov Memorial Medical University, Vinnytsia, Ukraine.

The methodology of distance learning is in the process of formation, and the principles of distance learning and its features have become serious challenges for the education system as a whole.

### **Formulation of the problem**

New global challenges and threats force educators to respond quickly and change the form of learning, adapt the content and create the necessary conditions. Educational institutions of different levels of accreditation in most countries of the world are actively introducing distance education due to the ban on attending educational institutions. Distance form as a way of getting an education is a component of the general education system, which involves the study of all disciplines in accordance with the curriculum, specialty and course.

It is worth noting that in Ukrainian free economic zones before the pandemic were dominated by full-time (full-time, evening), part-time, mixed education, external studies, each of which has advantages and disadvantages. The rapid development of information technology has formed the need and interest in distance learning at the beginning of the XXI century. However, the successful implementation of distance learning requires specially designed courses, proper technical support, trained professionals and effective teaching methods. Unfortunately, there is still no perfect method of organizing distance learning.

That is why educational institutions practiced mostly mixed learning – traditional with elements of distance learning.

### **Research analysis**

Theoretical, methodological problems of distance learning have been the subject of study of Ukrainian and foreign researchers: J. Andersen, V. Bykov, Art. Wheeler, S. Vitvitskaya, T. Edward, G. Kozlakova, K. Korsak, R. Kravets, V. Kukharenko, M. Moore, A. Petrov, E. Polat, V. Rybalka, O. Tishchenko, A. Franz, B. Holmberg, A. Khutorsky, B. Shunevych, V. Yasulaitis. Peculiarities of introduction of distance learning in higher education institutions were studied by R. Gorbatyuk, R. Gurevych, T. Gusak, V. Oliynyk, L. Romanyshena, P. Stefanenko.

The purpose of research is to clarify the features, advantages and disadvantages of distance learning, analyse different models of learning and propose the most effective structural and functional model of organizing a network course of distance learning that meets the needs and realities of modern Ukrainian education [8].

### **Presenting main material**

**Distance education**, structured learning in which the student and instructor are separated by time and place, is currently the fastest growing form of domestic and international education nowadays. What was once considered a special form of education using nontraditional delivery systems is now becoming an important concept in mainstream education.

Due to the rapid development of technology, courses using a variety of media are being delivered to students in various locations in an effort to serve the educational needs of growing populations. In many cases, developments in technology allow distance education programs to provide specialized courses to students in remote geographic areas with increasing interactivity between student and teacher.

Although the ways in which distance education is implemented differ markedly from country to country, most distance learning programs rely on technologies that are either already in place or are being considered for their cost effectiveness. Such programs are particularly beneficial for the



many people who are not financially, physically, or geographically able to obtain traditional education.

## **Advantages of Distance Learning**

### **1. Greater Flexibility**

With distance learning programs, students can pursue and complete their desired courses from anywhere with the use of computer and internet connection. A larger percentage of those that enrol for distance education are actually persons who are working. **Distance education** allows such students to find convenient time to study without interfering with their already busy schedule. One can study after work, in the middle of the night or during weekends. Learning materials and instruction can actually be obtained online at any time. So, working students can learn as they earn.

### **2. No commuting**

Distance learning takes place online, which means students don't need to spend money and time commuting to and from class venues. Students can take lessons and complete assignments from the comfort of their home. Most institutions that offer distance learning programs deliver lectures and tutorials through online video conferencing. That means students don't have to be stuck to the classroom. One can actually enjoy class sessions from the comfort of their living room couch, bedroom or garden. Video conferencing solutions like ezTalks Cloud Meeting offer innovative whiteboards and screen/file sharing options that make classes more interactive. Its full HD video and audio experience duplicate the real-life class scenario that makes online lectures more meaningful [4].

### **3. Significant Cost Savings**

The cost of online-based education programs is generally lower compared to those offered in brick-and-mortar institutions. Undertaking an online course or program also eliminates the costs associated with commuting, renting an apartment and/or getting meal plans. That means distance learning an economically viable option for both students and parents. Apart from the convenience of pursuing a course from home, students will have a perfect opportunity to save more on their studies.

### **4. Convenient Learning**

For most of the working-class students, going back to the classroom is rather intimidating. Asking questions about a hard concept about a given topic can also be embarrassing for shy students. But that's not the case with distance learning. A disciplined and self-motivated student can learn at his or her own pace. Online education combines the use of tutorials, eLearning materials and video conference class sessions to deliver knowledge to students. That means learners with different abilities can have the opportunity to understand the course in much detail [5].

## **Disadvantages of Distance Learning**

### **1. Lack of Social Interaction**

Learning in a brick-and-mortar institution presents students with the opportunity to meet and interact with people from different locations on a personal level. Distance learning only limits students to classes and learning materials that are based online. Though students can interact through chat rooms, discussion boards, emails and/or video conferencing software, the experience cannot be compared to that of a traditional campus.

### **2. High Chances of Distraction**

With no face-to-face interaction with instructors and other students, those who are enrolled on an online program might find it hard to keep track of their course work and assignments. That's

because there are no constant reminders about pending assignments and/or deadlines. It only requires one to be self-motivated and focused to be able to complete a course successfully. Hence distance learning cannot be a good option for students who keep procrastinating things or those who aren't able to stick to deadlines.

### **3. Complicated Technology**

Any student seeking to enroll for a distance learning program needs to invest in a range of equipment including computer, webcam and stable internet connection. There is absolutely no physical contact between students and instructors as instruction is delivered over the internet. This overdependence on technology is a major drawback to distance learning. In case of any software or hardware malfunction, the class session will come to a standstill, something that can interrupt the learning process. Moreover, the complicated nature of the technology used in distance learning only limits online education to students who are computer and tech savvy.

### **4. Questionable Credibility of Online Degrees**

Despite its convenience and affordability, distance learning is still not the best option for many due to lack of quality faculty members. Even when the instructors are fully qualified and experienced, they might not find it comfortable to teach in an online environment. The design and delivery of every course differs greatly. Sometimes the instructor might find little time to talk about trivial details of a given topic, which are otherwise important to helping students understand better a given concept. That, plus a host of other challenges like lack of proper assessment make credibility of distance learning degrees questionable. [5]

As a matter of fact, there many employers out there who do not accept online degrees as they still find stigma attached to distance education. That means students have to evaluate whether or not their online degrees can be ideal for the target job or future learning. This discourages many students from undertaking a distance learning program even when the degree being offered is genuine and competitive in the market.

One more important fact of Distance learning is synchronous vs asynchronous of the learning process [6, 7].

Distance learning falls into two main categories:

1. Synchronous
2. Asynchronous

We should understand what the difference between synchronous vs asynchronous is. Different types of distance learning fall into one or both of these categories.

**Synchronous** means “at the same time.” It refers to a method of education delivery that happens in real-time. It requires live communication online. It uses technology, such as teleconferencing, to achieve this.

Synchronous learning proves less flexible than other forms of distance learning. After all, students must meet with their instructor and sometimes their classmates at pre-scheduled times.

This approach limits the student’s ability to learn at their own pace. It may frustrate some learners who crave the freedom of the asynchronous classroom.

As for asynchronous distance education? Students receive clusters of weekly deadlines. They have the freedom to work at their own speed.

**Asynchronous** distance learning comes with more opportunities for student interaction. Students can access course content beyond the scheduled meeting or class time and interact through online conversations, quizzes, or video comments on their own schedule. Both faculty and students benefit from the flexibility of asynchronous learning as it allows them to create and consume content when it’s convenient for them.

## **Benefits of asynchronous learning**

In today's world, both professors and students realize that external factors contribute to odd hours and disjointed schedules. The flexibility of asynchronous learning allows them to create and consume content when it's convenient for them and learning materials can be accessed at any time, anywhere.

## **Reach and engagement**

With hectic and unpredictable schedules, faculty can extend course content beyond the scheduled meeting and class time through pre-recorded videos and other content. Faculty can leverage live recordings or create videos, and then get analytics, generate captions, have conversations, add quizzes, and integrate content right into an LMS [5].

## **Student motivation**

Asynchronous teaching methods help motivate students to review content on their own time and on whatever device they prefer.

Students can go at their own pace and when it's convenient for them. Self-paced learning accommodates various learning needs and preferences and enhances student success. Students can refer then back to the content to study for exams, have discussions, and consult the content beyond [8].

## **Complement synchronous learning experience**

There's always a need for virtual, live interaction, but asynchronous communication complements that to extend live sessions beyond a singular class.

For example, rather than simply having a Zoom meeting, professors can do a lot more with recording. They can:

- Post the Zoom recording for rewatching
- Interact around the content
- Get analytics on participation
- Generate captions for accessibility

## **Conclusion**

Despite its numerous drawbacks, distance learning still provides better learning options for students wishing to enjoy greater convenience and flexibility in pursuing a course nowadays. The greatest benefit of distance education is that it allows students to access numerous learning tools using minimum financial resources. Studying online is even made more interactive with the use of video conferencing software. That improves the ability to acquire and retain knowledge on a given subject.

However, distance education limits social interaction, involves use of complex technology and has a negative perception among some employers. Any student wishing to enroll for distance learning diploma or degree should weigh between its pros and cons to determine whether or not it's a good option. Generally, distance education can be the perfect option for working students.

## **References**

- Distance education in Ukraine: learning in the style of digital nomads. Removed from <https://studway.com.ua/distanciyna-osvita/>
- Distance education / Ministry of Education and Science of Ukraine. Removed from

[https://osvita.ua/legislation/Dist\\_osv/](https://osvita.ua/legislation/Dist_osv/)

"Education was not ready for distance learning": How quarantine will affect the quality of knowledge. (2020). Removed from <https://dyvys.info/2020/03/20/osvita-ne-bula-gotova-do-dystantsijnogo-rezhymu-yak-karantyn-poznachytsya-na-yakosti-znan/>

Kravets R. (2019). The role of a foreign language in the process of internationalization of higher education institutions. Youth and the market. № 7 (174). p. 174-188.

Likarchuk I. (2020). On the organization of distance learning. Removed from <http://osvita.ua/blogs/71808/>

Branitska T., Logutina N. (2020). Fundamentals of Public Administration of the National Education System of Ukraine. Публічне урядування. Випуск 4 (24). с. 31-46.

## PREPARATION OF FUTURE DOCTORS FOR PROFESSIONALLY COMMUNICATIVE INTERACTION IN FUTURE PROFESSIONAL ACTIVITIES IN THE CONTEXT OF HIGHER MEDICAL EDUCATION

**Abstract.** During the organization of the educational process, the higher education institution is guided by state standards approved by the Ministry of Education and Science of Ukraine, which reflect the content of higher education in accordance with the areas and specialties. It should be noted that one of the important prerequisites for effective training of future doctors for professional and communicative interaction in professional activities in the educational process is to take into account the peculiarities of adaptation to the socio-psychological communicative environment in higher education. Every year, the changes that take place in the modern institution of higher education (HEI), put forward much higher requirements for the professional culture of the doctor. In particular, the professional culture (medical student) of the future doctor as a set of practical and spiritual achievements that determine the quality of his professional activity is closely related to his intellectual, general pedagogical and psychological, methodological and informational, theoretical, practical, linguistic and moral culture. Various aspects of the problem of communication and the formation of the style of interpersonal interaction are covered in the study of B. Ananiev, G. Andreeva, L. Batkin, M. Bakhtin, M. Baker, V. Bibler, O. Bodalov, M. Buber, G. Vasyanovich, P. Vaclavik, L. Vygotsky, O. Goykhman, V. Goryanina, M. Kagan, V. Labunska, O. Leontiev, B. Lomov. Peculiarities of medical training in the United States were studied by V. Artyomenko, L. Kovalchuk, Y. Lyannoy, V. Martsenyuk, L. Mykhaylenko, and others. General professional training of future physicians is a component of professional training, and its fundamentalization is carried out in three main areas: information, activity and personal and combines all structural and functional components of the pedagogical system: goals, content, process, methods, techniques, forms, personal quality, result. The correlation of global, degree and local goals of professional and general professional training of future physicians and the requirements of today is based on the competence approach.

**Keywords:** future doctor, professional-communicative interaction, professional activity, educational-research activity, professional foreign language training.

### Introduction

Professional training involves the acquisition by students of theoretical knowledge of the basics of science of the relevant specialty and specialization and the development of practical skills and abilities necessary for professional activity. During the organization of the educational process, the higher education institution is guided by state standards approved by the Ministry of Education and Science of Ukraine, which reflect the content of higher education in accordance with the areas and specialties. It should be noted that one of the important prerequisites for effective training of future doctors for professional and communicative interaction in professional activities in the educational process is to take into account the peculiarities of adaptation to the socio-psychological

---

<sup>1</sup> Nataliia Kalashnik – Candidate of Pedagogical Sciences (Ph.D.), Associate Professor, Ukrainian Studies Department, National Pirogov Memorial Medical University, Vinnytsia, Ukraine. ORCID 0000-0001-5312-3280.

<sup>2</sup> Evelina Lenha – Candidate of Biological Science (PhD in Biochemistry), Assistant of Department of Bioorganic and biological Chemistry and Clinical Biochemistry, Bucovinian State Medical University, Chernivtsi, Ukraine. ORCID 0000-0002-3871-8670.

communicative environment in higher education. After all, medical students, future doctors must not only learn to effectively organize their educational and professional activities at the university, but also go through a complex process of adaptation and adaptation in a new socio-psychological communicative environment, acquire professional communication skills, study disciplines.

Every year, the changes that take place in the modern institution of higher education (HEI), put forward much higher requirements for the professional culture of the doctor. In particular, the professional culture (medical student) of the future doctor as a set of practical and spiritual achievements that determine the quality of his professional activity is closely related to his intellectual, general pedagogical and psychological, methodological and informational, theoretical, practical, linguistic and moral culture. Such education will provide an opportunity for the specialist to adapt to the dynamic change of conditions, professional development, change of profession and competitiveness in the labour market. At the forefront is not only a set of knowledge and skills that must be acquired by the future physician, but also to obtain the necessary basic set of basic information and skills, formed readiness for independent research and development, introduction of new techniques and methods, i.e. formed professional competence. For students, training is a guideline in self-organization and self-control over the quality of mastering professional activities. In this way, the extraordinary flexibility of the specialist is achieved, because without stopping in a static position, moving in different directions, the possibilities of adaptation of a young worker to the situation in medicine become almost limitless.

### **Data and methodology**

The process of Ukraine's establishment as an independent state has put on the agenda acute problems, among which are those related to health care (low level of technical equipment, changes in accordance with the requirements of integration into the European space, lack of highly qualified specialists, etc.). The impact of universal problems on the state of the health care system, in particular, such as the current state of development of science, the formation of an advisory model of medical ethics and changes in values orientations in the process of globalization. At the same time, today in Ukraine there is an insufficient level of professional communicative training of future doctors in medical institutions of higher education. Therefore, pedagogy faces a number of problems in training future doctors in the higher education system.

It should be noted that in the process of studying philological disciplines, namely the Ukrainian language and foreign, in the professional direction form the knowledge and skills of physicians, future doctors, which they use throughout life during their professional activities. These disciplines directly affect the development of the personality of the future physician.

### **Related literature review and hypotheses**

Various aspects of the problem of communication and the formation of the style of interpersonal interaction are covered in the study of B. Ananiev, G. Andreeva, L. Batkin, M. Bakhtin, M. Baker, V. Bibler, O. Bodalov, M. Buber, G. Vasyanovich, P. Vaclavik, L. Vygotsky, O. Goykhman, V. Goryanina, M. Kagan, V. Labunska, O. Leontiev, B. Lomov (Kalashnik, 2016).

The influence of information and communication technologies on the development of communication skills of medical students was considered by M. Berman, A. Deladisma, R. Ellaway, D. Cook, J. Sendan, A. Stevens, and others. Regulations: International Code of Medical Ethics (1949), Convention for the Protection of Human Rights and Fundamental Freedoms (1950), Declaration on the Rights of Persons Belonging to National or Ethnic, Religious and Linguistic

Minorities (1992), Declaration on the Principles of Tolerance (1995), Athens Declaration “Intercultural Education: Diversity Management, Strengthening Democracy” (Council of Europe, 2003) (Shcherbakova, 2015).

Peculiarities of medical training in the United States were studied by V. Artyomenko, L. Kovalchuk, Y. Lyannoy, V. Martsenyuk, L. Mykhaylenko, and others. Control over the process and results of learning foreign languages is revealed through the criteria for assessing the coherence of oral monologue speech (I. Andreasyan); controlling function of the teacher in the process of learning oral language (L. Shaverneva); control of monologue and dialogic oral speech (I. Antonov); determining the level of proficiency in a foreign productive language (M. Astvatsatryan, O. Bashmakova); control of the basic level of success (L. Denisova, N. Dogonadze, N. Efremova, O. Polyakov, E. Ten, N. Yelukhina, E. Zhukova, etc.); control of the level of formation of students' communication skills (V. Natalin, S. Natalina, B. Paraschuk) (Kalashnik, 2015).

## **Results and Discussions**

General professional training of future physicians is a component of professional training, and its fundamentalization is carried out in three main areas: information, activity and personal and combines all structural and functional components of the pedagogical system: goals, content, process, methods, techniques, forms, personal quality, result. The correlation of global, degree and local goals of professional and general professional training of future physicians and the requirements of today is based on the competence approach.

Competence approach is the basis for ensuring the goals, content and quality of training, considers professional competence as a holistic, dynamic property of the individual, reflecting its value attitude to fundamental and professional disciplines, the ability to study them and willingness to apply their knowledge, skills and abilities in future professional activities (Pometun, 2004).

The information approach involves the formation of the ability to navigate in the educational space, to operate with information based on the use of modern information and communication technologies (ICT) in accordance with the needs of the market for the effective performance of professional duties.

## **Conclusion**

The effectiveness of training future doctors for professional and communicative interaction in professional activities in the context of higher medical education will increase significantly if:

- professional and communicative training will be provided by activity, personal development, competence, educational and research and information approach to the formation of professional competencies of the future doctor;

- pedagogical conditions of professional and communicative training of future physicians will be defined and provided: motivation of the future physician to achieve success in professional and communicative interaction in professional activity.

## **References**

Kalashnik N.V. (2016). Peculiarities of educational work with foreign students in higher medical educational institutions of Ukraine: issue 1 (83), Bulletin of Zhytomyr State University named after Ivan Franko: pedagogical sciences.

- Kalashnik N.V. (2015). Formation of intercultural communicative competence in foreign students in higher medical educational institutions of Ukraine: author's ref. dis. for science. degree of Cand. ped. Science: special. 13.00.07 "Theory and methods of education". Uman, 20 p.
- Pometun O.I. (2004). Theory and practice of consistent implementation of the competency approach in the experience of foreign countries. Competence approach in modern education: world experience and modern perspectives: col. monograph. O.V. Ovcharuk. Kyiv: KIS, p.15-25.
- Shcherbakova A. V. (2015). Formation of multicultural competence in medical students in the educational process of a higher medical educational institution [Text]: author's ref. dis. ... cand. ped. Sciences: 13.00.04 / Shcherbakova Anna Viktorivna; State lock "Luhansk Taras Shevchenko National University." Starobilsk, 20 p.



## THE INFLUENCE OF EUROPEANIZATION ON THE HIGHER EDUCATION MODERNIZATION IN UKRAINE

**Abstract.** The article analyses the essence and impact of Europeanization on public administration of higher education modernization. The main indicator of Europeanization in the modernization of educational transformations is studied. National strategies for the national higher education system modernization are considered. The authors propose strategic directions of Europeanization in the higher education modernization in Ukraine for the fundamental progress of intellectualization of society. The article analyses the experience of foreign countries in public education management, which indicates the socio-state nature of management decisions, a special method of legal regulation, educational institutions autonomy, the multifaceted regulation of educational processes, changes in the content of education, research.

**Keywords:** Europeanization, public administration, modernization of higher education, European integration, indicator of Europeanization, strategic directions of Europeanization.

## ВПЛИВ ЄВРОПЕЇЗАЦІЇ НА МОДЕРНІЗАЦІЮ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ

### Вступ

Дослідженням європеїзації та євроінтеграційних процесів в системі вищої освіти України займалися: В. Кремень, В. Луговий, А. Сбруева, визначаючи сучасні тенденції розвитку. Вагомим внеском у дослідження процесу євроінтеграції освітнього середовища можна вважати праці В. Андрущенка, В. Воронкової, С. Домбровської, М. Згуровського, В. Журавського, Ф. Ващука, П. Покатаєва, С. Ніколаєнка та ін. Дослідженню модернізації системи вищої освіти приділяли увагу в своїх роботах: Ю. Гришук, А. Дегтяр, В. Кремень, В. Огаренко, В. Рябченко, Є. Сірий, Н. Сидорчук, О. Поступна, О. Чвирова, В. Шинкарук. Проте слід зазначити, що вони висвітлили механізми державної освітньої політики, розкриваючи найважливіші проблеми напрями розвитку освітнього середовища, не досліджуючи процес її модернізації в контексті європеїзації, що наразі залишається актуальним питанням та потребує подальшого дослідження.

У процесі євроінтеграції України актуалізується проблема державного управління модернізацією вищої освіти, посилюється необхідність змістового та структурного

---

<sup>1</sup> Maryna Azhazha – Doctor of Sciences in Public Administration, Associate Professor, Professor of Department of Organization Management and Project Management, Engineering Educational-Scientific Institute of Zaporizhzhia National University, Zaporizhzhia, Ukraine.

<sup>2</sup> Jana Peliova – Dipl. Ing., PhD., Associate Professor, Vice-Rector for Management of Academic Projects, University of Economic in Bratislava, Bratislava, Slovakia.

<sup>3</sup> Olga Novak – PhD in Pedagogy, Associate Professor at the Department of Theory and Methods of Professional Training, Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav, Pereiaslav, Ukraine. ORCID 0000-0003-3187-1872.

<sup>4</sup> Tetiana Tsipan – Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, the Department of Theory and Methods of Education, Rivne State University for the Humanities.

оновлення процесу підготовки висококваліфікованих фахівців для різних галузей, удосконалення методів і форм освітнього процесу.

### **Результати дослідження**

Майбутнє України залежить від багатьох чинників, зокрема від модернізації вищої освіти. Вища школа має стати фундаментом прогресу суспільства, гарантом його духовного та культурного розвитку головним інститутом акумулювання та передачі інтелектуального потенціалу нації.

Як відомо, європеїзація державного управління освітою передбачає формування єдиної освітньої політики під впливом європейських порядків та вдосконалення системи державного управління освітою з позицій західноєвропейського виміру, а саме відповідні зміни в механізмах міжвідомчої координації та структурі міністерств і відомств (Коваленко, 2008).

«Європейські структури та інституції, державні та галузеві політики, наднаціональне законодавство, соціально-психологічні артефакти, цінності, норми й правила, історичні й культурні традиції, євроінтеграційний досвід інших країн. Площиною та основою впливу слугують базові принципи європейської інтеграції, реалізація яких спрямована на створення єдиного соціально-економічного простору і здійснюється відповідно з суспільними демократичними цінностями» (Основи європейської..., 2006; с. 58).

Основним індикатором європеїзації в модернізації освітніх перетворень, на нашу думку, є гарантія якості освіти, що здійснюється на інституційному, національному та європейському рівнях. Формування та функціонування інституційних механізмів забезпечення якості вищої освіти з проєкцією економічних потреби та запити суспільства, орієнтація на європейські та світові стандарти, що вимагають забезпечення високоякісної освіти та управління цим процесом – повинно стати головним пріоритетом державної освітньої політики.

Важливим сегментом європеїзації в модернізації вищої освіти в Україні є оновлення вимог в процесі професійної підготовки, підвищення кваліфікації та перепідготовки науково-педагогічних кадрів, впровадження інноваційних форм і методів її організації на засадах нової людиноцентричної, гуманістичної парадигми.

Сучасна вища освіта України повинна відображати прогресивні зміни згідно європейських норм, цивілізаційно-культурних ознак й особливостей історичного моменту з поєднанням модернізаційних процесів зі збереженням кращих національних традицій.

Отже, стратегічні напрями європеїзації в модернізації вищої освіти України в контексті євроінтеграції визначаються об'єктивними тенденціями глобального розвитку інформаційного суспільства, що зумовлені внутрішньодержавними процесами. Модернізаційні інноваційні механізми в освітній політиці мають ґрунтуватися на національній ідеї освіти, зміст якої полягає: у формуванні громадянських компетентностей для розвитку інтелектуалізації особистості громадянина України, здатного професійно й особистісно самовдосконалюватися впродовж усього життя; у збереженні та примноженні національних освітніх традицій. Модернізація освіти відбувається згідно законів ринкової економіки (закону змінності праці, закону розподілу праці та закону конкуренції). Модернізація освітньої сфери обов'язково враховує соціальні, духовні, політичні, культурні чинники, які впливають на цей процес. В контексті європеїзації, – модернізація освіти здійснюється відповідно до тенденцій розвитку світових, зокрема західноєвропейських освітніх систем (приведення законодавчої та нормативно-правової бази

освіти України до світових вимог, упорядкування переліку спеціальностей, оновлення змісту освіти, забезпечення всеохоплюючої інформатизації навчального процесу та доступу до міжнародних інформаційних систем тощо).

В умовах європейської спрямованості України й переходу до нової стратегії розвитку суспільства – від індустріального – до суспільства знань та інформації, в контексті динамічних змін у соціумі внаслідок глобалізації й посилення вимог на ринку праці до носіїв усіх професій актуалізується проблема модернізації галузі вищої освіти як основи підготовки майбутніх фахівців і гарантії прогресу суспільства.

Як зазначає В. Пашков, поряд із процесами переходу до масової вищої освіти у багатьох розвинених країнах залишаються й певні елітарні риси, про що свідчить існування елітарних ВНЗ – Гарвардського, Принстонського, Колумбійського, Оксфордського, Кембриджського, Токійського університетів, «Великої Школи» тощо. За словами вченого, «соціальна нерівність у сфері освіти ще далеко не подолана. Численні соціологічні дослідження у США та країнах Західної Європи доводять, що у складі студентських контингентів непропорційно великий відсоток складають вихідці із привілейованих прошарків населення. Однак принцип доступної вищої освіти у другій половині ХХ ст., як стверджує дослідник, набув визнання і значно поширився. Разом із цими процесами змінилось уявлення про вищу освіту в суспільній свідомості: вступ до вищої школи почав розглядатися не як привілей, а як природне право молоді і необхідна умова досягнення бажаного соціального статусу. Реформи, що інтенсивно проводяться в розвинених країнах, мають за мету, передусім, посилення гнучкості й варіативності системи вищої освіти. Це передбачає розвиток різнотипних навчальних закладів та різноманітних напрямів підготовки» (Пашков, 2012).

У сучасній європейській педагогіці вдосконалення навчального процесу пов'язують із використанням методик і технологій, орієнтованих на розвиток креативності з урахуванням індивідуальності (Павленко, 2016).

Виокремлюють чотири загальнодержавні стратегії модернізації національної системи вищої освіти за допомогою яких здійснювався перехід від елітарної до масової вищої освіти:

– *перша* (найпоширеніша) – експансія державного сектору вищої освіти з мінімальною платою за навчання або при повній відсутності її (успішність стратегії забезпечується політичною волею та фінансовою можливістю держави виділяти значну частку бюджетних коштів – понад 1,5% ВВП на фінансування вищої освіти, на що спроможні небагато країн; використана: США, Великою Британією, Німеччиною, Іспанією, Норвегією, Швецією, Фінляндією – в процесі переходу їх до системи масової вищої освіти);

– *друга* – нові механізми фінансування державою плати за навчання, яку випускники мають відшкодувати після закінчення вищого закладу освіти через податкову систему (державне замовлення зберігається лише на стратегічно важливі для національної економіки й держави спеціальності, в основі стратегії – «усвідомлення двох реальностей: фінансової – необхідності залучення приватних коштів для розвитку системи вищої освіти та соціальної – багато студентів та їхніх батьків не можуть чи не бажають платити за навчання» (Пашков, 2012); використана Австралією, Новою Зеландією, Шотландією, Таїландом; модифікована у країнах континентальної Європи в започаткованій у 80-і рр. ХХ ст. практиці освітніх кредитів під низькі відсотки);

– *третья* – «збільшення участі студентів та їхніх батьків у фінансуванні системи вищої освіти при збереженні часткової державної фінансової підтримки студентів (стратегія відповідає бюджетній політиці академічного капіталізму та зменшення державного

фінансування вищої освіти й передбачає, що значна частина витрат державних закладів вищої освіти (ЗВО) компенсується студентами, плата за навчання складає понад 10% усього бюджету ЗВО (в окремих країнах – 25%), надається допомога малозабезпеченим студентам, іммігрантам, національним і мовним меншинам – реалізується ідея подвійної плати за навчання, коли студенти-іноземці платять у кілька разів більше, ніж місцеві; використана в США, Канаді та Новій Зеландії, Італії з метою розширення фінансової бази вищої школи, зміцнення її зв'язків із промисловістю, задоволення попиту на вищу освіту, який зростає» (Василюк & Ляшенко, 2002; с. 62];

*четверта* – «розвиток приватного сектору в системі вищої освіти з метою компенсації недостатнього потенціалу державних закладів вищої освіти – державна освітня політика за цієї стратегії ґрунтується на тому, що для розширення освітніх потужностей набагато легше забезпечити політико-правові та фіскальні умови для створення приватних закладів, аніж виділяти додатково значні бюджетні асигнування на розширення державного сектору вищої освіти» (Пашков, 2012); використана в Мексиці, Польщі, Південній Кореї, Японії – при розширенні сектору вищої освіти).

Слід зауважити, що в більшості розвинених країн державне управління освітою відбувається таким чином: в Німеччині – федеральним міністерством науки і освіти; в США – міністерством освіти; у Великобританії – міністерством освіти і науки; у Франції – міністерством національної освіти; в Японії – міністерством освіти, науки і культури. У цих країнах державні органи управління переважно інтегрують плани розвитку освіти в плани регіонального економічного розвитку.

У багатьох зарубіжних країнах поряд з управлінськими органами існують координаційні структури: в Німеччині – постійна конференція міністрів земель; у Франції – Національна рада освіти і наукових досліджень; у Великобританії – Комітет віце-канцлерів і ректорів університетів, в США – координаційні ради на рівні штатів (Григанська, 2008).

В Америці вищі заклади освіти мають більшу автономію, а управління їхньою діяльністю здійснюється переважно громадськими структурами, оскільки згідно з конституцією США регулювання освіти здійснюють органи управління штатів. «У США регулювання та фінансування освіти – децентралізоване і відсутня єдина національна система освіти. Федеральний уряд і федеральні органи освіти виконують певну роль в управлінні освітою в країні, але головні управлінські функції здійснюються не федеральними органами освіти, а органами освіти штатів і місцевими органами освіти, в тому числі й у питаннях змісту освіти. В цій країні потужним є приватний сектор системи освіти. У піклувальних радах приватних освітніх закладів – впливові особи з політичних, ділових і академічних кругів, які суттєво впливають на політику в галузі освіти. Вони об'єктивно зацікавлені в наданні більшої автономії та великих свобод освітнім установам. Не випадково ступінь автономії є найважливішим критерієм, що використовується під час акредитації навчальних закладів США» (Ажажа, 2019).

У Швейцарії теж відсутня єдина національна освітня система й національне міністерство освіти, там діє 26 освітніх систем, які відрізняються між собою. На федеральному рівні питання освіти належать до компетенції федерального управління освіти і науки департаменту внутрішніх справ та федерального управління промисловості, ремесел і праці федерального департаменту управління державними ресурсами.

У Польщі розроблення нових напрямів освітньої політики проходило в умовах глибоких соціально-політичних та економічних перетворень, переходу до ринкової економіки, зміни характеру праці та інших трансформаційних процесів, що відбувалися в

1990-х рр. «Одним з характерних чинників цього процесу було зменшення прямого втручання держави в галузь освіти, що привело до плюралізму цієї системи. У 1998 р. у Польщі було проведено адміністративну реформу, особливостями якої стала «децентралізація повноважень у галузі управління сферами державних послуг, у тому числі освітою, а також проведення реформи системи освіти» (Комаровські, 2010). Відповідно до цього відбулися великі зміни в законодавстві та органах управління освітою. Замість міністерств освіти і виховання та вищої школи і науки було створено Міністерство національної освіти (Edukacja w gmsnie..., 1999).

У Франції автономія освітніх установ обмежується безліччю підзаконних актів, урядових ухвал і розпоряджень (Rochelle Nichols-Solomon, 2010).

У Нідерландах автономія закладів вищої освіти пов'язана з фінансуванням, що здебільшого, як стверджують дослідники, зумовлено концепцією «економічного раціоналізму», вірою в те, що ринкові механізми швидше за державні зроблять вищі ефективнішими з економічної точки зору і краще керованими (Фуллан, 2000).

Загалом, державне управління вищою освітою наразі характеризується суспільно-державним характером, особливим методом правового регулювання, автономією навчальних закладів, багатосуб'єктністю регулювання освітніх процесів, змінами змісту освіти, науковими дослідженнями.

Мета та принципи державного регулювання освітньої діяльності впливають із «загальнодержавної політики та її складової – гуманітарної політики» (Антошкіна, 2006).

Учені зауважують, що успішні країни щодо освіти взагалі, вищої освіти зокрема, взяли на озброєння концепцію «вимірюваної якості» «незалежно від способу навчання (формального, неформального, інформального), що передбачає розроблення відповідних освітніх стандартів, технологій їх забезпечення та діагностики (оцінювання) навчальних досягнень» (Реформування освіти в Україні, 2012; с. 199).

## **Висновки**

Дослідження проблеми державного управління освітою в зарубіжних країнах дає можливість виокремити деякі моменти, які може бути використано у процесі формування й реалізації державної політики в галузі освіти України. Це прагнення надати однакові можливості для здобуття освіти всім громадянам; орієнтація освіти на всебічний розвиток особистості, автономізація навчальних закладів; швидке реагування на потреби часу та суспільства; різнобічна фінансова підтримка розвитку освіти. Потреби інтеграції України зі світовим економічним і культурним простором зумовлюють необхідність об'єктивного осмислення досвіду зарубіжних освітніх систем і використання їхніх здобутків у практиці вітчизняної системи освіти.

Сьогодні необхідно сформувати у студентів готовність удосконалюватися впродовж усього життя, що може забезпечити модернізація вищої освіти. Це потребує посиленої уваги та дієвої підтримки з боку держави на шляху до світового визнання її як сучасної високорозвиненої країни.

Отже, чітко спланована державна політика щодо реформування вищої освіти в Україні – одне з актуальніших завдань країни на шляху до європейського освітнього простору. На тлі викликів глобального ринку освітніх послуг державна політика України має стати стратегічним орієнтиром до інтелектуального й культурного розквіту нації, запорукою конкурентоспроможності держави у світі.

## Література

- Коваленко Є. О. (2008). Діяльність держави щодо створення передумов для інтеграції України до ЄС. URL: [http://www.zgia.zp.ua/gazeta/VISNIK\\_34\\_20.pdf](http://www.zgia.zp.ua/gazeta/VISNIK_34_20.pdf).
- Основи європейської та євроатлантичної інтеграції України (2006). Навч. посіб. / В. В. Говоруха, В.Г. Бульба, Ю. П. Сурмін та ін.; за заг. ред. академіка НАН України, д.т.н. В.П. Горбуліна. Київ : ДП «Євроатлантик-інформ». 416 с.
- Пашков В. О. (2012). Стратегії модернізації вищої освіти: світовий досвід (друга половина ХХ – початку ХХІ сторіччя). *Стратегічні пріоритети*. №1 (22). С. 137–141.
- Rawlenko W. (2016). Реформування польської системи загальної середньої освіти ХХ – початку ХХІ століття. *Zbiór artykułów naukowych. Konferencji Międzynarodowej Naukowo-Praktycznej «Pedagogika. Priorytetowe obszary badawcze od teorii do pratyki»* (30.05.2016-31.05.2016). Warszawa : Wydawka : Sp.z o.o. «Diamond trading tour». 124. 85–88.
- Василюк А., Ляшенко Л. (2002). Нові підходи до планування і реформування освіти (зарубіжний досвід). *Освіта і управління*. Т. 5. №1. С. 59–68.
- Григанська С.В. (2008). Державне регулювання системи вищої освіти в Україні : автореферат дис. ... канд. наук з держ. управл : 25.00.02. Запоріжжя. 20 с.
- Ажажа М. А. (2019). Державне управління модернізацією вищої освіти в Україні: монографія / Ажажа М. А. Запоріжжя: Класичний приватний університет. 428 с.
- Komorowski T. (2010). Prawo oświatowe w praktyce: poradnik dla nauczycieli i kadry kierowniczej oświaty. Wyd. 3. Poznan: eMPi2. 191 s., с. 56.
- Edukacja w gmsnie, powsacie i wojewodztwie: wzorami regulamsnow I uchwal (1999). Red. Agata Galuska, Wieslav Misztal, Pawel Stanczyk; Federacja Zwsazkow I Stowarzyszen Gmin i Powiatow RP. Centrum Prawa Miejscowego.-Krakow: Fundacja Rozwoju Samorzadnosci i Prasy Lokalnej. 108 s., s. 191.
- Rochelle Nichols-Solomon (2000). Conquering the fear of ying. *Phi Delta Kappan*. Vol. 82, №1. P. 19–21.
- Фуллан М. (2000). Сили змін. Вимірювання глибини освітніх реформ / пер. з англ. Г. Шиян і Р. Шиян. Львів : Літопис. 269 с.
- Антошкіна Л. І. (2006). Науково-методичні основи державного регулювання вищої освіти : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.02.03. Київ. 28 с., с. 6.
- Реформування освіти в Україні: державно-управлінський аспект (2012). Навч.-наук. вид. / Н.Г. Протасова, В.І. Луговий, Ю.О. Молчанова та ін. ; за заг. ред. Н. Г. Протасової. Київ ; Львів : НАДУ. 456 с.

## SOCIAL RESPONSIBILITY IN EDUCATIONAL MANAGEMENT

**Abstract.** The research analyses the main ideas and provisions of management ethics and social responsibility in the development of worldviews of education managers on management.

Given the relevance and importance of the use of such management imperatives as the idea ethics of management on social responsibility, its role in education, it was determined that there is a need for a comprehensive study and justification of social responsibility in the management of education and formation of readiness of educational managers for management on the basis of social responsibility. After all, the management activities of education managers are aimed at ensuring competitiveness, maintaining the image of the educational institution, improving business reputation.

As a result of the study, we came to the conclusion that a good leader in the process of management is constantly improving approaches to management, mastering the mechanisms of moral regulation.

**Keywords:** social responsibility, managerial ethics, future managers in education.

## СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ В УПРАВЛІННІ ОСВІТОЮ

### Актуальність дослідження

Освіта – соціальний інститут передачі й реалізації базових культурних цінностей та цілей розвитку суспільства. Реформа освітньої галузі є надзвичайно важливою. Перевіряються нові моделі організації суспільного життя та здійснення управління ними з метою удосконалення. Мають відбутися прогресивні зміни, оскільки реформа – це перетворення у процесі якого ми очікуємо нового продукту і результату. Але, на превеликий жаль, шляхетна мета досягнення прогресу виправдовує не завжди гуманні засоби для цього.

Європейська інтеграція, глобалізаційні зміни соціально-економічного, освітнього простору впливають на зміни й в управлінні закладами освіти. З розвитком ринкових відносин у суспільстві все більше усвідомлюється необхідність переходу від парадигми авторитету, яка превалювала в управлінні радянської доби, до парадигми впливу. Ефективне управління неможливе без розвитку культури організації праці у колективі. На перший план виходить проблема удосконалення управління людськими ресурсами, оптимізації управління на засадах позитивної психолого-педагогічної атмосфери, яка створюється компетентним менеджером освіти в закладі освіти.

У зв'язку з цим вивчення теорій управління Фредеріка Тейлора (менеджмент), Елтона Мейо (соціальне управління), Гарольда Лассуелла (лінійна модель комунікацій) виходять на перший план і стають щодалі актуальними на сучасному етапі розвитку освіти та національного відродження України. Ми ставимо собі питання і шукаємо на нього відповіді. Як адаптувати ці важливі наукові доробки з метою удосконалення управлінської діяльності керівників різного рівня?

---

<sup>1</sup> Iryna Shumilova – Doctor of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Department of Management and Administration, Berdyansk State Pedagogical University. ORCID 0000-0001-6132-5771.

## **Постановка проблеми**

Трансформаційні зміни сучасного соціокультурного простору загострюють проблему соціальної відповідальності, актуалізуючи тим самим звернення до морально-етичної проблематики. Разом з тим, етичні проблеми є найбільш не дослідженими серед вітчизняних учених, що створює реальні труднощі для проектування та впровадження технологій управління в освіті. Це вимагає виявлення шляхів вирішення комплексу морально-етичних проблем для сучасного управління у сфері освіти. Отже, аналіз етичних реалій сучасного менеджера освіти дозволяє звернутися до осмислення суті соціальної відповідальності та провідницької парадигми як продуктів освітніх перетворень.

## **Аналіз сучасних досліджень і публікацій**

Наукові праці, в яких досліджено ідеї професійної етики, особливості етичної проблематики стосуються характеристики таких ключових категорій: «етика відповідальності» (Йонас, 2001), «моральна відповідальність» (Мануйлов, 2014), «управлінська етика» (Брич & Корман, 2012), «управлінська етика керівника у сфері освіти» (Лунячек & Лунячек, 2013), «управлінська деонтологія керівника закладу освіти» (Задорожна-Княгницька, 2015), «етика управлінського експерименту» (Сурмін; Сурмін, 2014). Для нашої наукової розвідки важливими є також і дослідницькі роботи з питань соціальної відповідальності (Охріменко & Іванова, 2015; Розвиток КСВ в Україні..., 2017).

*Метою статті* є висвітлення основних ідей і положень етики управління щодо характерних особливостей соціальної відповідальності в управлінні освітою.

## **Результати дослідження**

Вивчення і глибокий аналіз психології менеджменту в освіті дозволив Коломінському Н. Л. стверджувати, що підґрунтям менеджменту в освіті є складна система ділових і особистих стосунків вчителів, учнів, батьків, керівних працівників різного рівня (Коломінський, 2001). При цьому, науковець наголошує, що одним з важливих джерел успіху в діяльності керівників у закладах і установах освіти є психологічна культура управління (Коломінський, 2001). Менеджмент в освіті – це усвідомлена взаємодія керівника з іншими людьми (підлеглими, партнерами, своїми керівниками, учнями, батьками тощо), спрямована на забезпечення їхньої активної та скоординованої участі у досягненні поставленої мети. Це частина управління, яка є впливом на інших людей, у процесі і результаті чого у них з'являються (або актуалізуються) психічні стани, якості, властивості, що стають психологічним підґрунтям для ефективною діяльності щодо досягнення поставленої мети (Коломінський, 2001).

Менеджмент освіти – це вид управлінської діяльності, який складається із сукупності засобів, методів та форм впливу на індивідуумів та колективи з метою ефективного функціонування даної галузі. А людина, яка володіє цими знаннями та уміннями, це – менеджер (Мармаза, 2017). Ми спираємося на висновки Коломінського Н. Л., який наголошує на тісному зв'язку і залежності кінцевого результату менеджменту в освіті від психологічних і соціально-психологічних механізмів взаємодії суб'єктів спільної діяльності та вирішальній ролі особистості як головної фігури комунікативних процесів у структурі управлінського спілкування (Коломінський, 2001).

Так, досліджуючи стиль керівництва у соціальній психології, науковець стверджує, що системоутворюючим фактором стилю керівництва є особистість керівника в її типових і індивідуально неповторних проявах у процесі управлінської праці. Адже стиль роботи



керівника характеризують методи, прийоми, засоби впливу на людей, які він найчастіше застосовує у своїй діяльності. А індивідуально-неповторними є не тільки добір певних методів, прийомів, засобів впливу на людей, але і манера їх застосування (Коломінський, 2001).

Саме етикет визначає і характеризує манеру поведінки керівника, а значить прийом, спосіб діяльності, звичку здійснювати управлінську діяльність. Манери – це зовнішні форми поведінки. Манери це також відмінні риси творчості людини (художника, письменника), її стиль (Словник іноземних..., 1989). Так, до етикету відносяться правила чесності і ввічливості, прийняті у суспільстві, це зведення норм і правил поведінки, прийнятих у відповідній спільноті. Етикет – з французької встановлений порядок поведінки будь-де (Словник іноземних..., 1989). Етикет – це, перш за все, про повагу до людей, а вже потім про норми і правила співіснування і взаємодії. Загально відомо, етика – філософська наука, що вивчає природу, сутність, зміст, генезу, структуру, функції моралі. Мораль знаходить прояв у багатьох сферах людської діяльності. Термін етика походить від давньогрецького слова *ethos*, яке у первісному розумінні означало «місце перебування», «спільне житло», а вже згодом затвердилося інше значення цього слова «звичай», «вдача», «характер» (Словник іноземних..., 1989).

Беручи до уваги актуальність та важливість використання такої категорії як етика управління та її роль у сфері освіти, хотілося б відмітити, що наразі існує потреба у всебічному вивченні та обґрунтуванні її як категорії соціальної відповідальності в управлінні освітою. Адже управлінська діяльність майбутніх менеджерів освіти спрямована на забезпечення конкурентоспроможності, підтримки іміджу закладу освіти, покращення ділової репутації.

За часів проголошення незалежності України наша держава активно виборює право бути вільною, незалежною. Це підтверджено подіями, які відбуваються впродовж майже 30 років: проголошення незалежності України – студентська революція на граніті (1990 р.), та пізніші масові рухи, як Помаранчева революція (2004 р.), Революція Гідності (2013-2014 рр.), громадянські акції українців із захисту територіальної цілісності держави та підтримки Антитерористичної операції в Донецькій та Луганській областях (2014 р.), анексія Криму (березень 2014 р.).

Початок 2014 р. ознаменовано включенням українського суспільства до ряду політико-правових реформ. І справді, сьогодні кожен з нас відчуває вплив великої кількості реформ. Втілюються реформи децентралізації, системи освіти, системи охорони здоров'я, Конституційна, пенсійна, антикорупційна, земельна, реформи у державному управлінні, виборчій системі, юридичній системі й інші. Але слід пам'ятати – реформи це перетворення, які відбуваються поступово. Отже, справа часу. За таких умов цілком реальним має бути й очікування змін в освітній сфері.

І ось, наразі глобальна корона вірусна проблема пандемії COVID-19 у 2020 р., яка є найбільш актуальною у сучасному світі. Вона торкнулася і хвилює всі категорії населення різних країн світу. Як зазначає професор В. В. Рибалка «В умовах коронавірусної пандемії на авансцену боротьби з нею виходить саме така соборна со-особистість вченого – біолога, генетика, вірусолога, лікаря, психолога, соціолога, а також – науково підготовленого політика, менеджера, економіста, інженера, громадянина» (Психологія і педагогіка..., 2020).

Чи можна сподіватися на поліпшення економічного і культурного життя в Україні? На нашу думку можна! Якщо кожен керівник буде усвідомлювати свою моральну відповідальність перед суспільством, батьками, членами колективу однодумців – педагогами,

забезпечуючи освіту для сталого розвитку в регіоні новими ідеями, реалізуючи креативні підходи, впроваджуючи нові методи, методики, технології управління на засадах управлінської етики та соціальної відповідальності.

Успішність управлінської діяльності менеджерів освіти, впровадження провідних ідей соціальної відповідальності залежить від доцільної та відповідної теоретичної підготовки. А це у свою чергу вимагає вивчення, розуміння й осмислення досвіду провідницької практики, ідей професійної етики, особливостей етичної проблематики. Позитивним моментом у цьому напрямку слугує включення дисциплін «Соціальна відповідальність в управлінні освітою», «Корпоративна соціальна відповідальність» до переліку обов'язкових для ряду економічних та педагогічних спеціальностей.

Так, це стосується здобувачів другого рівня вищої освіти спеціальності 011 Освітні, педагогічні науки, які навчаються за освітньо-професійною програмою «Управління закладом освіти» у Бердянському державному педагогічному університеті.

Соціально-відповідальна поведінка керівників закладів освіти є «гарантією сталого економічного та соціального розвитку, покращення якості життя, удосконалення виробничих відносин» у колективі колег і однодумців. «Основні ідеї концепції сталого розвитку мають бути реалізовані шляхом прийняття стратегій соціальної відповідальності учасниками соціально-економічних відносин. Такий підхід дозволить інтегрувати в управлінські рішення передовий досвід поєднання приватних та суспільних інтересів на шляху підвищення конкурентоспроможності» (Охріменко & Іванова, 2015).

«Соціальна відповідальність – це соціальне явище, що являє собою добровільне та свідоме виконання, використання та дотримання суб'єктами суспільних відносин, приписів, соціальних норм, а у випадку їхнього порушення – застосування заходів впливу до порушника, передбачених цими нормами. Соціальна відповідальність і соціальна безпека нерозривно пов'язані між собою. Соціальна відповідальність є гарантом соціальної безпеки загалом і особистої безпеки людини зокрема, засобом підтримання і зміцнення соціальної злагоди, цілісності суспільства, держави» (Охріменко & Іванова, 2015).

Розглядаючи підходи до формування морально-етичних норм у сфері освіти України В. Лунячек за результатами проведеного аналізу нормативно-правової бази системи освіти України зазначає, що в документах наявна обмежена увага до морально-етичної складової її розвитку. До перспективних напрямків управлінської етики науковець відносить такі: «створення технології формування етичних норм сучасного працівника сфери освіти», де особливу увагу слід приділити «керівникам відповідних закладів і установ. Результат цього процесу безпосередньо впливатиме на становлення нових поколінь громадян України, їх моральність і громадянську позицію», сприятиме формуванню в Україні громадянського суспільства (Лунячек & Лунячек, 2013).

Етика управління проголошує систему моральних норм, які визначають поведінку керівника (суб'єкта управління) у будь-якій управлінській ситуації. Ось чому етика управління, на нашу думку, виступає потужним ресурсом ефективного управління.

Положення теоретичної етики та фундаментальні етичні проблеми конкретизуються в управлінській діяльності керівника закладу освіти. Етика управління перетворює загальні знання норм і основних положень моралі в загальнолюдські (неманіпулятивні, розумні) технології перетворення моральної практики. Причому це не просте знання, а проектно-орієнтований вимір, узгоджений з проектами, етичними кодексами, нормами, вимогами, принципами і правилами етичної морально-поведінки, стандартами, висновками експертів,

етичними комітетами тощо. Разом з тим, доцільно зауважити, що у практичній діяльності ці унормування постійно змінюються у зв'язку з вимогами часу.

Слід зазначити, що управлінська етика як категорія управління характеризується теорією і практикою управлінської діяльності. Головними постулатами управлінської етики є стандарти поведінки керівників у процесі діяльності. Суть її зводиться до сукупності правил, які дозволяють висловити пошану колегам-однорідцям і співробітникам, сприяти встановленню між керівником і підлеглими позитивної атмосфери взаєморозуміння, доброго ставлення один до одного. У цьому відношенні дуже влучно зазначає С. Клепко, що протягом ХХ ст. етика пройшла шлях від суто теоретичного, абстрактно-логічного, методологічного аналізу у вигляді мета етики до, можливо, вищого свого досягнення – до біоетики і прикладної етики загалом.

Традиційно визнано, що управлінська діяльність керівника закладу освіти характеризується професійно-етичними вимогами, що покладені в основу взаємодії з батьками, учнями та взаємодії персоналу всередині закладу освіти. По-перше, заклад освіти встановлює соціо-культурні цілі, а по-друге, заклад освіти вибудовує ціннісну систему, яка є основою його організаційної культури, морально-етичної візії. Окрім цього етика управління виступає потужним і ефективним ресурсом створення морального клімату в колективі.

Управлінська діяльність керівника – це ланцюг рішень, які постійно приймаються і які мають бути морально обґрунтованими. Оскільки пріоритетним завданням керівника є необхідність у передбаченні всіх можливих негараздів, щоб уникнути будь-яких моральних втрат. Саме тому, на думку професора Оксфордського університету Ходжкінсона, гарний, сильний керівник відрізняється від поганого, слабкого здатністю регулювати ціннісні конфлікти, аналізувати інформацію, виявляти спонукальні мотиви як своєї діяльності, так і діяльності своїх підлеглих, визначати ціннісні пріоритети й узгоджувати їх у прийнятті управлінських рішень.

Отже, в результаті дослідження ми дійшли висновку, що гарний керівник у процесі управлінської діяльності постійно удосконалює підходи до управління, опановуючи механізми моральної регуляції.

У виробничих колективах існує складна система механізмів регуляції поведінки людей. Все більш актуальними і затребуваними вимогам реалій сьогодення стають ефективними такі економічні механізми, як матеріальне стимулювання праці та застосування прогресивних форм її оплати. Але вони спрацьовують лише тоді, коли найкраще проявляються такі моральні якості людини, як професіоналізм, порядність, честь і обов'язок, усвідомлення й почуття моральної відповідальності за власні дії і вчинки. У цьому зв'язку назовні виходить актуальна проблема управлінської етики. А саме, «створення системи відповідних моральних цілей і мотивів у членів трудового колективу і забезпечення її функціонування» (Брич & Корман, 2012).

Науковці в галузі управління постійно бідкаються над специфічним для моральної свідомості протиріччям належного й суцього в діловій етиці, яке випливає з об'єктивного протиріччя між морально-етичними та основними цілями організації – досягнення успіху і прибутку. Тоді як етичні принципи не витримують зіткнення з реальною дійсністю. На превеликий жаль, етиці учать ті, хто не займається управлінням, а той, хто керує компанією, вважає етику марною й абстрактною наукою.

Але, слід зауважити, що прийняття наосліп досвіду зарубіжних країн з питань соціальної відповідальності для нашої ментальності не завжди є благо. І саме виникає питання, а чи приживеться цей досвід у нас? Як доцільно його використовувати? Якщо це

стосується культури і управлінської етики в сфері освіти, то ми маємо враховувати й ті реалії сьогодення, які слугують запорукою безпеки національних інтересів українців. Адже це політика управління!

На підставі аналізу досліджень Г. Єльнікової (Єльнікова, 2005), Н. Коломінський (Коломінський, 2001), В. Крижка (Крижко, 2005), В. Шаркунової (Шаркунова, 1998) ми дійшли висновків, що майбутній менеджер освіти повинен володіти знаннями, вміннями, навичками, досвідом прогнозування процесу і результатів власної (керівної), учнівської (навчальної), педагогічної (організаційно-методичної) діяльності, яка здійснюється за допомогою реалізації таких функцій управління: планування, організації (різноманітних форм навчальної та виховної діяльності з учнями), коригування за результатами моніторингу, аналізу і контролю, що виявляється в забезпеченні всебічного розвитку й формування необхідних якостей учнів, педагогів, ураховуючи їхні індивідуально-психологічні особливості за умов «оптимізації міжособистісної професійної взаємодії в менеджменті освіти» (Коломінський, 2001).

Отже, діяльність менеджера освіти багатофункціональна й різноманітна. Менеджер освіти у своїй щоденній управлінській діяльності виконує основні функції управління (планування, організація, мотивація, контроль), що вимагає наявності відповідних знань, управлінських умінь, навичок, здібностей, якостей і готовності до управління як власною поведінкою, так і поведінкою колег, учнів, батьків. Ця поведінка «здійснюється через управлінське спілкування, яке тісно пов'язане з міжособистісними стосунками. Специфіка спілкування в менеджменті освіти полягає в тому, що воно набуває тут значення діяльності. Її метою є зміна, корекція, розвиток особистості інших людей, вона спрямована на створення сприятливого соціально-психологічного клімату в організації, на оптимізацію роботи інших людей» (Коломінський, 2001). Таким чином, діапазон соціальної відповідальності менеджерів освіти ґрунтується на філософсько-культурологічних, соціально-психологічних, педагогічних основах менеджменту в освіті.

Перспективи дослідження ґрунтуються на позиції, що саме провідники задають нам базові моральні координати у розвитку і формуванні конкурентоздатної команди управлінців, одностумців, професіоналів. У монографії «Формування конкурентоздатної управлінської команди (на матеріалі освітніх організацій)» Л. Карамушка та О. Філь висвітлюють проблеми формування конкурентоздатної управлінської команди як інноваційного напрямку організаційної психології. Автори розкривають сутність менеджменту команд, визначають основні критерії відмінності команди від робочої групи. Менеджмент команд – це самостійний напрямок в управлінні – потужна управлінська імператива, що зумовлена здатністю та обов'язковістю працівників різних організаційних структур адаптуватися до змін чинників зовнішнього середовища, які зумовлені глобальною конкуренцією в умовах економічної кризи (Карамушка & Філь, 2007).

Звертаючись до термінології Чарльза Тейлора – відомого канадського філософа і соціолога, автора праць з інтелектуальної історії, сучасної гуманістики. Провідний інтелектуал сучасності відчуває і розуміє проблеми світу та людини в заданій єдиній «системі координат» (frame work) – те, що становить основу для моральних суджень і уявлень, те, що наділяє смислом найглибші моральні реакції, становить духовне підґрунтя моральних суджень. Це певна світоглядна структура, яка створює контекст орієнтації у вчинках та допомагає визначити вимоги, виходячи з яких люди оцінюють своє життя та визначають міру його повноти. Вона пов'язана з формуванням уявлення про «смыслову

основу» – природу морального блага будь-якої окремої особистості та, власне, уможливило її самоздійснення (Тейлор, 2017).

## Висновки

В результаті дослідження ми дійшли висновку, що гарний керівник у процесі управлінської діяльності постійно удосконалює підходи до управління, опановуючи механізми моральної регуляції.

## Література

- Брич В., Корман М. (2012). Управлінська етика як складова ефективної ділової взаємодії. *Економічний аналіз*. Випуск 11. Частина 1. С. 47-50.
- Задорожна-Княгницька Л.В. (2015). Деонтологічна складова кваліфікаційних стандартів керівників навчальних закладів у країнах Європейського Союзу. *Science and education a new dimension. Pedagogy and Psychology*. III (36), Issue 74, Budapest, 103 p. P.23-27.
- Йонас Г. (2001). Принцип відповідальності. У пошуках етики для технологічної цивілізації. [Текст] / *Das Prinzip Verantwortung. Versuch einer Ethik für die technologische Zivilisation* / Г. Йонас.; пер. з нім. А.Єрмоленка. К.: Лібра. 400 с.
- Енциклопедія освіти (2008) / Академ. пед. наук України; гол. Ред. В. Г. Кремень. К.: Юрінком Інтер. 1040 с.
- Єльнікова Г. В. (2009). Деякі питання підготовки керівника навчального закладу на основі розроблення його професійно-кваліфікаційної характеристики. URL : [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/peddysk/2009\\_5/gyelnikova.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/peddysk/2009_5/gyelnikova.pdf) (дата звертання 18.11.2019).
- Карамушка Л. М., Філь О. А. (2007). Формування конкурентоздатної управлінської команди (на матеріалі діяльності освітніх організацій): монографія. К.: Фірма «Інкос». 238 с.
- Коломінський Н. Л. (2001). Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект): автореф. дис. ... д-ра психол. наук. 19.00.05 / Інститут психології ім. Г. С. Костюка. К. 38 с.
- Крижко В. В. (2005). Теорія та практика менеджменту в освіті: навч. посіб. [вид. 2-ге, допрац.]. К.: Освіта України. 256 с.
- Лунячек В.Е., Лунячек Н.О. (2013). Етична складова як умова ефективного розвитку сфери освіти в Україні. URL : [file:///D:/Файлы%20из%20интернета/apdy\\_2013\\_2\\_39.pdf](file:///D:/Файлы%20из%20интернета/apdy_2013_2_39.pdf) (дата звертання 11.12.2020).
- Мануйлов Є.М. (2014)). Проблема відповідальності особистості в контексті моралі. *Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого»*. № 1 (20). С. 29-34.
- Мармаза О. І. (2017). Менеджмент освітньої організації. Х. : ТОВ «Щедра садиба». 126 с.
- Охріменко О.О., Іванова Т.В. (2015). Соціальна відповідальність: навч. посіб. Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут». 180 с. URL : <http://ied.kpi.ua/wp-content/uploads/2015/10/Socialna-vidpovidalnist.pdf> (дата звертання 11.10.2018).
- Психологія і педагогіка у протидії пандемії COVID-19. (2020). Інтернет-посібник. Київ ТОВ «Юрка-Любченка». 244 с.
- Розвиток КСВ в Україні: 2010-2018. (2017). Укладачі: Зінченко А., Саприкіна М. К.: Видавництво «Юстон». 52 с.

- Сбруєва А.А. (2003). Ідеології освітніх реформ кінця ХХ – початку ХХІ ст.: конвергентні тенденції. *Гуманітарні науки*. № 2. С. 11-16.
- Словарь иностранных слов. (1989). 18-е изд-е, стереотипное. М.: «Русский язык». 622 с.
- Сурмін Ю.П. Етика управлінського експерименту. URL : <http://academy.gov.ua/ej/ej2/txts/philo/05sjreue.pdf> (дата звертання 12.11.2019).
- Сурмін Ю.П. (2014). Социальное проектирование в кризисном обществе: методологический аспект. *Вісник Національної академії державного управління при Президентіві України*. № 3. С. 5 18. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu\\_2014\\_3\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2014_3_3) (дата звертання 12.11.2019).
- Тейлор Ч. (2017). Джерела себе. Творення новочасної ідентичності. Дух і літера. Національний університет «Києво-Могилянська академія». 694 с.
- Шаркунова В. В. (1998). Соціальне управління та концепції педагогічного менеджменту в загальноосвітній школі : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.01 / Ін-т педагогіки АПН України. К. 16 с.

## PROBLEMS OF FORMING AN EFFECTIVE COMMUNICATION SYSTEM OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS IN UKRAINE

**Abstract.** The authors analysed problems and prospects of the formation of effective communication system of higher educational institutions in Ukraine in the context of modern society trends and challenges from the environment. The criteria for assessing the success and effectiveness of communication policy proposed by higher educational institutions. The system of effects from the communication activities of higher educational institutions has been established. The results of the analysis made it possible to put forward proposals for improving the effectiveness of the communication policy of higher educational institutions.

**Keywords:** Higher Education. Institutions of higher education. Communication policy. Effect's system

## ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ КОМУНІКАЦІЙ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ

### Вступ

Важливим чинником економічного і духовного розвитку держави та особистості є створення сучасної високоефективної національної системи освіти. Значна роль має бути відведена підготовці кваліфікованих конкурентоспроможних фахівців, які здатні повною мірою виконувати завдання щодо реалізації політики відповідно до запитів суспільства і промислово-інноваційного розвитку економіки, інтеграції в європейський простір.

Тому нинішнє суспільство, яке функціонує у digital space, формує нові вимоги до вищої освіти. Змінюються домінанти, тобто загальний спосіб розуміння і ставлення людини до мети, змісту та засобів отримання знань. Змінюється й ускладнюється життєдіяльність суспільства в умовах пандемії коронавірусу. Усе це вимагає інноваційних підходів до надання знань на основі дистанційної форми навчання<sup>d</sup>.

### Обговорення результатів дослідження

Метою отримання знань є здобуття можливості вільного існування особи, її розвитку та самовдосконалення в координатах сучасних суспільних та соціальних цінностей. Сучасна людина є новим типом споживача інформації, доступної у величезній кількості з різноманітних джерел. Такій людині притаманно вміння вибирати та аналізувати необхідні відомості. Тому вона вимагає відповідного змісту знань, які їй пропонуються. Вони мають

---

<sup>a</sup> Valentina Oglikh – Candidate in Economic Science, Associate Professor, Department of Economic Cybernetics, Oles Honchar Dnipro National University, Dnipro, Ukraine.

<sup>b</sup> Valentina Volkova – Candidate in Economic Science, Associate Professor, Department of Economic Cybernetics, Oles Honchar Dnipro National University, Dnipro, Ukraine.

<sup>c</sup> Aleksii Shapovalov – Candidate in Technical Science, Associate Professor, Senior Research Fellow, Department of Transport Technologies and International Logistics, Oles Honchar Dnipro National University, Dnipro, Ukraine.

<sup>d</sup> Котлер, Ф. (2011). Стратегічний маркетинг для навчальних закладів. УАМ, 580.

бути структурованими, предметно орієтованими, націленими на формування певних компетентностей, умінь, навичок. Знання повинні давати основу для набуття здатності до професійних комунікацій, неформального творчого підходу при пошуках варіантів розвитку та прийнятті управлінських рішень. Розуміння цього дозволить вищим навчальним закладам по іншому поглянути на перспективи свого існування та розвитку.

Формування ефективної системи комунікацій закладів вищої освіти (ЗВО) має базуватися на чіткому розумінні та оцінюванні їхніх зв'язків з зовнішнім середовищем<sup>е</sup>.

Вважаємо, що результати проведення комунікаційної політики вищими навчальними закладами потрібно оцінювати з точки зору, як її успішності, так і ефективності. При цьому успішність та ефективність комунікацій в цілому визначається не тільки ступенем фаховості складеної програми та відповідним комплексом заходів, що забезпечують її реалізацію, але й тим, наскільки вдало використано певні канали та засоби комунікації. На наш погляд, можна визначити певні ознаки, яким, як правило, має відповідати успішна комунікаційна політика вишу. Це систематичне планування в рамках стратегії розвитку закладу та розробка детальних заходів щодо її реалізації. Задля уяви того, як розвиваються комунікаційні взаємодії і де необхідно докласти додаткових зусиль, необхідні постійний контроль і оцінка ходу виконання запланованих дій. Безперервний моніторинг потреб, цілей та запитів пріоритетних груп суспільства є також ознакою успішності комунікаційної політики вишу. Важливим є інтегрування можливостей засобів масової комунікації з перевагами міжособистісного спілкування. Успішність комунікацій підсилюється завдяки підбору відповідних заходів та ЗМІ для кожної з груп цільової аудиторії.

Докладний аналіз досвіду проведення комунікаційної політики ряду вищих навчальних закладів дозволив сформулювати основні критерії її успішності (рис.1).



*Рисунок 1: Критерії успішності комунікаційної політики ЗВО*

Джерело: складено авторами

<sup>е</sup> Коберник, І., Краснова, К. (2019). Ефективні комунікації для освітніх управлінців. Елек. ресурс <https://nus.org.ua/wp-content/uploads/2019/12/efektyvni-komunikacii-posibnyk-final-preview-20-12.pdf>



Суб'єктність вищого навчального закладу є тим критерієм, який характеризує успішність комунікаційної політики вишу, і водночас її результатом. Цей критерій передбачає можливість безпосереднього впливу суб'єкту управління, тобто закладу освіти на об'єкт, тобто на ті сфери суспільного життя, з якими він взаємодіє. Таким чином суб'єктність дає можливість вишу виступати впливовим «гравцем» не тільки безпосередньо на ринку освітніх послуг, а й у суспільному просторі. Вона сприяє позиціюванню навчального закладу як конкурентоспроможного, інформаційно відкритого суб'єкта ринкової діяльності.

Імідж вишу – це образ, що складається зі сприйняття з боку зацікавлених груп суспільства, а також зі створеної системи ідентифікації закладу. Репутація формується за допомогою іміджевих складових і як результат стратегічних комунікацій вишу та налагоджених взаємовідносин між закладом освіти та суспільством. Зростання рейтингу закладу вищої освіти в науковому середовищі визначає координати закладу у науково-освітньому й інноваційно-інформаційному просторі та формує його конкурентні переваги.

Формування відповідного іміджу, репутації та рейтингу закладу вищої освіти є підґрунтям, на якому базуються суб'єктність вишу та його стійкість на ринку освітніх послуг. Виникнення суб'єктності та її збереження з іншого боку є каталізатором процесів зростання репутаційної та рейтингової складової успішності<sup>f</sup>.

Підвищення стійкості закладу вищої освіти забезпечує такі важливі складові його функціонування, як високий рівень внутрішньої та зовнішньої безпеки, антикризове регулювання на тлі усунення ризиків, збереження властивостей цілісності та емерджентності системи щодо викликів зовнішнього середовища.

Успішна комунікаційна політика передбачає розвиток і підтримку системи довготривалих стратегічних зв'язків, яка має будуватися на встановленні прямих зв'язків цілеспрямованого впливу навчального закладу на цільову аудиторію через зворотні зв'язки та оцінку наслідків впливу. Як результат, виникає позитивна динаміка обізнаності та залучення потенційних цільових груп до прямих та зворотних інформаційних зв'язків.

Вкрай важливо, що допомогою успішної комунікаційної політики можна досягти довгострокових результатів. Наявність пролонгованого ефекту від реалізації програми комунікації формує перманентність, спадкоємність та підвищує стійкість системи. Успіх комунікаційної політики може бути підсилений результатами, які є свого роду супутніми, але такими, що надають позитивний вплив або позитивні імпульси суспільству.

Перелічені критерії не є вичерпними, але вони дають змогу в цілому дати уявлення про можливі оцінки успішності комунікаційної політики вищого навчального закладу.

Необхідно підкреслити, що при визначенні критеріїв успішності та ефективності проведення комунікаційної діяльності в літературі не завжди чітко відрізняють ці поняття. Насправді вони не є ідентичними. Коли йдеться про успішність, треба мати на увазі позитивні наслідки, досягнення або громадське визнання та схвалення результатів. Тобто перш за все оцінюється цілеспрямований вплив на погляди суспільства, певних прошарків населення, споживачів, конкурентів, що змінює рівень початкової поінформованості, уподобань та переваг споживачів. Можна сказати, що поняття успішності пов'язано з поняттям ефекту.

Оцінка ефективності передбачає зіставлення витрат та одержаних результатів. Це також є важливою характеристикою якості комунікаційної політики. Незалежно від

---

<sup>f</sup> Liakh, T., Spirina, T., & Porova, A. (2018). Використання інформаційно-комунікаційних технологій у навчальному процесі вищого навчального закладу. *Електронне наукове фахове видання "Відкрите освітнє Е-середовище сучасного університету"*, (4), 44-51. <https://doi.org/10.28925/2414-0325.2018.4.4451>

конкретного практичного контексту тема ефективності комунікаційних заходів закономірно ставить питання про критерії її вимірювання. На наш погляд, ефективність комунікаційної політики потрібно оцінювати, виходячи з реалізації всіх поставлених на етапі планування цілей і завдань (рис.2).

Розкриємо зміст основних складових ефективності в контексті комунікаційної політики:

- витрати – вкладення в комунікаційну програму (зусилля співробітників, грошові ресурси, обладнання, приміщення, навички, вміння та ін.);
- результати – кількісні показники позитивної динаміки діяльності ЗВО (зростання рейтингу закладу згідно офіційно прийнятим шкалам оцінювання, рейтингу наукової діяльності співробітників та студентів, кількості студентів, залучених до навчання, кількості бюджетних місць тощо);
- сліdstва – зміни, досягнуті внаслідок реалізації комунікаційної політики;
- вплив – позитивні зміни у ставленні до вищого навчального закладу з боку міністерства, суспільства, конкурентів.



Рис.2. Складові ефективності комунікаційної політики

Джерело: складено авторами

Оцінку ефективності комунікаційної політики вищих навчальних закладів слід проводити з урахуванням кількісних та якісних складників. Це істотно ускладнює зіставлення її результатів та витрат. Процес порівняння наслідків та вкладень, які можна виміряти кількісно, достатньо вивчений. Дослідження, пов'язані з вимірюванням якісних ефектів від проведення вищими навчальними закладами комунікаційної політики, є вкрай актуальними<sup>8</sup>.

<sup>8</sup> Volkova V., Oglikh V., & Shapovalov O. (2019). Communication policy of higher education institutions within the framework of a single strategy for improving the quality of the educational. Mechanisms for Ensuring Sustainable Development of Society. Monograph, Katowice KST, 326-336

Система позитивних ефектів від комунікаційної діяльності закладу освіти представлена на рис.3. Під час аналізу слід враховувати алокативний, адаптивний, соціоемоційні ефекти та розрізняти прямі, тобто ті, які безпосередньо виникають в ході реалізації програм комунікації, та опосередковані складники.

Алокативний ефект виникає у разі забезпечення оптимального розміщення обмежених ресурсів закладів освіти по зонах впливу таким чином, щоб максимально відповідати структурі споживчого попиту.

Прямий комерційний алокативний ефект полягає у:

- збільшенні кількості споживачів освітніх послуг;
- зростанні якісної складової абітурієнтів;
- зниженні витрат на здійснення освітньої діяльності;
- підвищенні якості випускників;
- підвищенні якості наукових досліджень.

Опосередкований комерційний алокативний ефект забезпечує підвищення продуктивності праці науково-педагогічного персоналу, продуктивності використання основних фондів навчальних закладів, економію фонду заробітної плати, зростання доходів та прибутку.

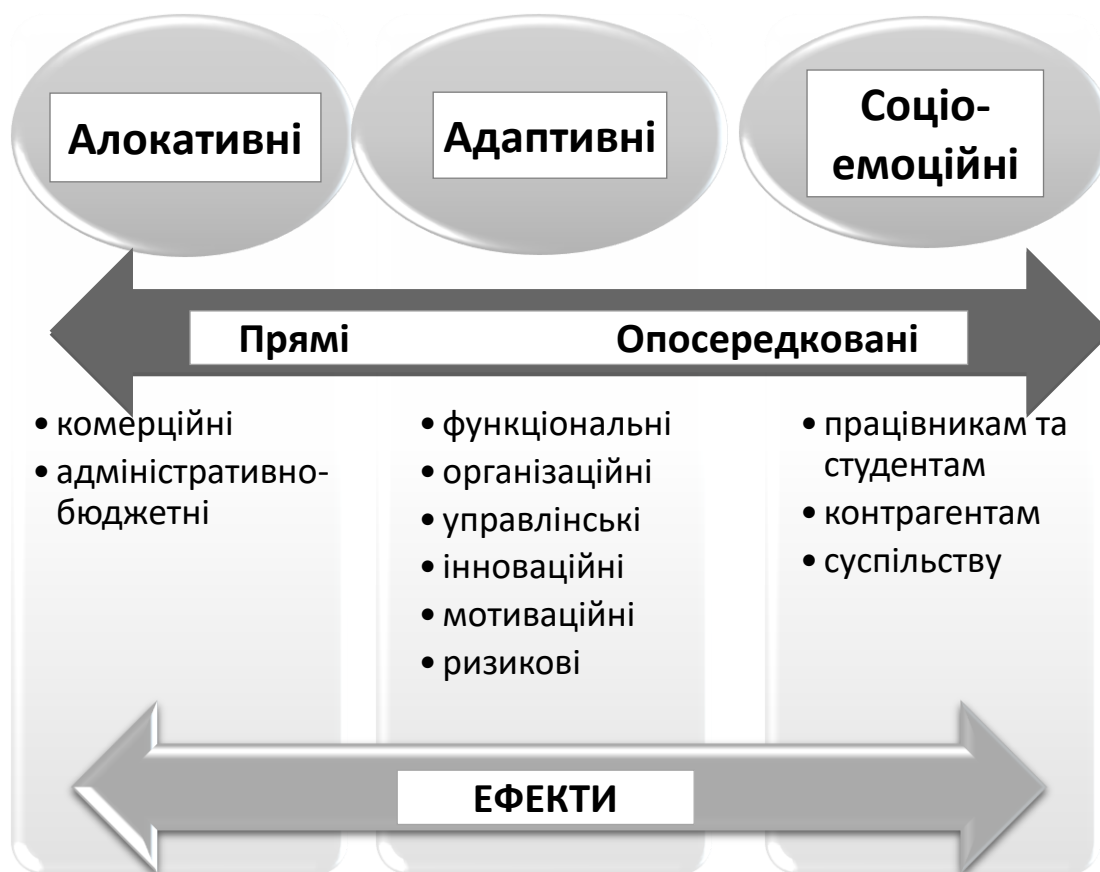


Рис. 3. Система ефектів від комунікаційної діяльності

Джерело: складено авторами

Адміністративно-бюджетний ефект прямої дії проявляється у вигляді:

- підвищення якості підготовки фахівців;

• зростання ефективності контролю за дотриманням ліцензійних вимог та законодавства;

- спрощення отримання інформації споживачами освітніх послуг;
- підвищення якості контролю за діяльністю закладів освіти.

Відповідні опосередковані ефекти охоплюють:

- зростання надходжень до бюджету закладу освіти;
- зниження видатків бюджету;
- зростання ефективності використання коштів закладами освіти;
- підвищення якості профорієнтаційної роботи.

Загалом адаптивні системи можуть бути такими, що здатні до самоналаштування (у них змінюються тільки значення параметрів функціонування), або до самоорганізації (зі зміною структури). Система закладу вищої освіти має бути адаптивною системою з можливостями не тільки самоналаштування, а й самоорганізації. У зв'язку з цим адаптивні ефекти є вкрай важливими складовими процесу комунікації.

Організаційна складова прямого адаптивного ефекту передбачає узгодження стратегій закладу вищої освіти як надавача послуги, ринку праці як замовника, держави як замовника та сторони, що контролює; покращення координації між підрозділами навчального закладу; оптимізацію процесів навчання та наукової роботи.

Відповідні опосередковані ефекти складаються з:

- оптимізації структури закладу освіти, удосконалення функцій підрозділів;
- оптимізації організаційної структури управління освітніми, науковими та бізнес-процесами;
- підвищення якості роботи підрозділів;
- зростання рівня довіри партнерів в рамках навчального та наукового процесу.

Функціональні прямі ефекти від комунікативної діяльності закладу вищої освіти сприяють:

- зменшенню обсягів рутинної роботи;
- підвищенню швидкості опрацювання інформації;
- зменшенню кількості помилок;
- формуванню системи зовнішніх та внутрішніх комунікацій ;
- змінам у профілях роботи.

Опосередковано комунікативна діяльність на функціональному рівні забезпечує скорочення часу здійснення освітніх, наукових та бізнес-процесів;

покращення рівня взаємодії з працедавцями, суб'єктами господарювання.

Комунікаційна політика, як важлива складова стратегії розвитку вищих навчальних закладів, забезпечує позитивні управлінські ефекти прямої дії:

- підвищення якості планування, контролю, моніторингу, аналізу;
- удосконалення прямих та зворотних зв'язків закладу освіти з мікро- та макросередовищем.

Аналогічні ефекти опосередкованої дії зумовлюють:

- трансформацію закладу в саморегульовану систему;
- підвищення якості, обґрунтованості та часу прийняття рішень;
- підвищення якості планування, контролю, моніторингу, аналізу.

Інноваційні ефекти виникають у вигляді змін в системі компетенцій, когнітивних, соціо-емоційних та професійних умінь (прямі) та зростання інноваційної активності закладу, появи додаткових переваг на ринку освітніх та наукових послуг (опосередковані). Одночасно отримуємо мотиваційні позитивні зрушення, які проявляються безпосередньо у вигляді зростання перспектив розвитку працівників і студентів та усунення конфліктних ситуацій, а також опосередковано через додаткові імпульси щодо розвитку через створення єдиного сприятливого середовища плідної співпраці працівників, студентів та адміністрації.

Сьогодення істотно впливає на потреби працедавців щодо кваліфікації кадрів, суттєво змінює вимоги до системи організації навчання та системи управління закладом освіти. Тому ефективна комунікаційна політика безпосередньо знижує ризики втрати замовників навчальних послуг, студентів, абітурієнтів, помилок в системі керування закладом та втрат небюджетних доходів. Опосередковано повноцінна комунікаційна політика призводить до підвищення конкурентоздатності та стійкості закладу освіти.

Завдяки наявності вищезначених адаптивних ефектів створюється ефективна організаційно-мотиваційна система функціонування та управління закладу вищої освіти. Вона базується на так званій X-ефективності, що пов'язана зі стимулюванням організаційних поліпшень, посиленням мотивації адміністративних працівників і науково-педагогічного складу, поліпшень в широкому діапазоні ділових рішень. На відміну від класичної концепції алокативної (розподільчої) ефективності, X-ефективність створює умови, коли наявний в системі набір ресурсів використовується для досягнення максимально можливих результатів.

Не можна випустити з поля зору соціоемоційні ефекти. Соціальний ефект виникає як результат реалізації комунікаційної політики щодо взаємодії об'єктів та суб'єктів освітньої діяльності та віддзеркалює міру задоволення соціальних потреб її учасників. Емоційні позитивні відчуття підсилюють соціальний ефект і створюють додаткові імпульси.

До соціоемоційних відносяться ефекти, пов'язані з працівниками та студентами, контрагентами та суспільством. Відбувається підвищення компетенції та кваліфікації працівників, покращення поведінки, ставлення та особистих якостей, які допомагають ефективно орієнтуватися у соціальних ситуаціях. Опосередковано це підвищує рівень задоволеності результатами.

Комунікаційна політика дає позитивний поштовх щодо взаємодії з контрагентами, безпосередньо підвищуючи культуру взаємодії та дистанційність, збільшуючи рівень задоволеності від співпраці.

Водночас суспільство отримує певні позитивні ефекти, зокрема зростання рівня, різноманітності та ступеня задоволеності суспільних потреб. Своєю чергою це призводить до підвищення якості людського капіталу та зменшенню соціальної напруги.

Позитивні ефекти виникають лише у разі поєднання зусиль усіх складових системи комунікацій. Негативний ефект від тієї чи іншої події, нестачі фінансування, відсутності трудових ресурсів певної кваліфікації, основних фондів невідповідної якості, недостатньої організаційної зрілості та прорахунків в системі керування може бути зменшений у результаті комунікаційної діяльності.

Вищий навчальний заклад, як і будь-яка соціально-економічна система, функціонує та змінюється під впливом зовнішнього середовища, тобто певної сукупності об'єктів, особливості яких впливають на систему, а також об'єктів, властивості яких трансформуються внаслідок дії системи. Опанування цих особливостей та властивостей дає змогу визначити майбутню необхідну стратегію та тактику поведінки системи, у тому числі у складних кризових умовах. Важливість гарно налаштованої комунікації особливо стає

зрозумілою під час кризових ситуацій. Суспільство поступово приходить до розуміння того, що ситуації на кшталт пандемії Covid-19 можуть повторюватися або продовжуватися на невизначений термін. Це вимагає додаткових зусиль на випередження. Адже під час криз, як правило, руйнуються навіть добре налагоджені зв'язки та інформаційні потоки.

Наслідки кризи в закладі освіти можуть проявитися у таких формах:

- втрата репутаційних характеристик, зменшення контингенту студентів бюджетної форми навчання, зниження балу ЗНО у поданих заявах абітурієнтів, втрата довіри працедавців, зменшення контингенту студентів, які навчаються за контрактом;
- зниження рівня престижності навчального закладу, кваліфікації професорсько-викладацького складу та матеріально-технічного забезпечення;
- погіршення корпоративного клімату закладу, відтік кваліфікованих кадрів, зниження мотивації до якісної праці;
- зниження фінансової стійкості як наслідок незбалансованості видатків та доходів.

Вчасне виявлення негативних тенденцій та реагування на збурення зовнішнього середовища та на дії конкурентів неможливі без розвинутої ефективної системи комунікацій. Порушення в системі комунікацій створюють розрив у ланцюгу факторів, які відповідають за її збалансоване функціонування. Ситуація, яка генерує кризу, пов'язана із загостренням суперечностей, тому в умовах неефективної системи комунікацій стає неможливим швидко відреагувати та подолати негативні впливи.

## **Висновки**

Реалізація стратегії глобальних змін в інформаційній системі та в організації процесного керування в закладах освіти вимагає проведення значного обсягу робіт. Пропозиції щодо підвищення дієвості та ефективності комунікаційної політики вищих навчальних закладів такі.

Перш за все, необхідно створення команди, члени якої мають бути фахівцями зі застосування інформаційно-комунікативних технологій, і експертами у сфері Інтернет-бізнесу, розуміти, яким чином вони зможуть збільшити ефективність, передбачати появу еventуальних технологій, їх застосування для розв'язання конкретних проблем.

Інформаційно-комунікаційні технології зазвичай витратні, тому слід детально прораховувати кожний крок. Зазвичай недостатність професіоналізму компенсується зацікавленістю виконавців, знанням проблеми зсередини, професіоналізмом з точки зору розуміння переваг та недоліків певних спеціальностей, за якими проводиться навчання у ЗВО. Потрібно чітко розуміння цільової аудиторії, встановлення з нею зв'язків через спільні інтереси, а на наступному етапі пошук і пропонування послуг, які можуть задовольнити потреби, вирішити проблеми.

Необхідно спрямувати зусилля на задоволення потреб клієнтів на всіх етапах взаємодії, починаючи зі швидкого та зручного надання необхідної попередньої інформації абітурієнтам, працедавцям та підприємцям і закінчуючи постійним супроводом в освітньо-науковому процесі. Доцільно зробити акцент на найбільш лояльних до закладу категоріях отримувачів послуг навчального закладу. Має бути організований активний діалог з суб'єктами відносин.

Доцільно залучати до реалізації стратегії студентів та аспірантів відповідних спеціальностей. Креативні здібності можуть проявити студенти спеціальностей дизайн, журналістика, реклама та зв'язки з громадськістю, історія, політологія, інформаційні

системи. Це не тільки потрібно вишу, але й буде дуже корисним самим студентам. Навіть математики можуть зробити свій вклад у вигляді досліджень з розподілу бюджету по напрямках роботи, вибору засобів комунікацій тощо. Соціологи можуть дослідити проблему дієвості різних інструментів та засобів інформаційного впливу на громадськість. Виконання курсових, дипломних робіт, підготовка наукових досліджень на студентські конкурси наукових робіт, проведення конкурсів на кращі презентації з тематики комунікаційної політики. Все це має стати звичайною практикою вишу та значним інноваційним доробком студентів до розв'язання проблеми побудови ефективної системи комунікацій.

Керування освітнім процесом в рамках закладу вищої освіти засобами інформаційно-комунікаційні технології можливе лише за умови сприйняття адміністративним апаратом необхідності реінжинірингу бізнес-процесів, важливості комунікаційної складової діяльності, постійного моніторингу та керівних впливів.

### Література

- Liakh, T., Spirina, T., & Porova, A. (2018). Використання інформаційно-комунікаційних технологій у навчальному процесі вищого навчального закладу. *Електронне наукове фахове видання "Відкрите освітнє E-середовище сучасного університету"*, (4), 44-51. <https://doi.org/10.28925/2414-0325.2018.4.4451>
- Volkova V., Oglikh V., & Shapovalov O. (2019). Communication policy of higher education institutions within the framework of a single strategy for improving the quality of the educational. Mechanisms for Ensuring Sustainable Development of Society. Monograph, Katowice KST, 326-336.
- Коберник, І., Краснова, К. (2019). Ефективні комунікації для освітніх управлінців. Елек. ресурс <https://nus.org.ua/wp-content/uploads/2019/12/efektyvni-komunikacii-posibnyk-final-preview-20-12.pdf>
- Котлер, Ф. (2011). Стратегічний маркетинг для навчальних закладів. УАМ, 580.

## USE OF ELEMENTS OF THE DUAL FORM OF EDUCATION IN THE TRAINING OF FUTURE EDUCATIONAL MANAGERS

**Abstract.** The article characterizes the theoretical aspects of the use of elements of the dual form of education in the training of future educational managers. The content of models of organization of educational process by the content of the educational program, namely: integrated, block, partial models is analysed. The content of the general principles of management of training of future educational managers with the use of elements of the dual form of education is characterized: determinism, purposefulness, criterion, scientific, democratization. The components of the dual form of education in the training of future educational managers are identified: mandatory practical component of training, the relationship of theory and practice, the use of active forms of the educational process, the use of interactive teaching methods, flexible work schedule and schedule agreed with stakeholders; in the course of classroom analysis of practical cases from the experience of stakeholders, to further their implementation in their practice, the participation of stakeholders in the development of educational programs, curricula, terrariums of course and diploma projects; control and evaluation by stakeholders of the results of work of future educational managers, etc. It is noted that the relationship during the introduction of the constituent elements of the dual form of education in the training of future educational managers involves the gradual solution of organizational, communication, pedagogical, methodological tasks. The effectiveness of solving the outlined tasks for the introduction of the constituent elements of the dual form of education is possible provided support at the state level, based on the autonomy of educational institutions, the priority of the dual form of education in the regulatory framework, the formation of students' orientation activity.

**Keywords:** dual form of education, educational management, stakeholder, educational program, educational institution.

## ВИКОРИСТАННЯ ЕЛЕМЕНТІВ ДУАЛЬНОЇ ФОРМИ ЗДОБУТТЯ ОСВІТИ У ХОДІ ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ ОСВІТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ

### Вступ

Сучасна стратегія перебудови системи вищої освіти порушує основні питання необхідності змін в управлінні освітою та безпосередньо освітнім процесом підготовки майбутніх освітніх менеджерів. Ефективність загальних освітніх процесів тісно пов'язана із системою упровадження реформ в системі освіти, втіленням нових стандартів та реалізації сучасних освітніх програм, що значною мірою залежить від підготовки менеджерів до ефективної управлінської діяльності, розуміння їх ролі для досягнення високих та якісних результатів в галузі управління та адміністрування освіти.

<sup>1</sup> Olena Akimova – Candidate of Pedagogical Science, Associate Professor, Municipal Establishment "Kharkiv Humanitarian-Pedagogical Academy" of the Kharkiv Regional Council, Kharkiv, Ukraine.

<sup>2</sup> Oksana Kuznetsova – Candidate of Pedagogical Science, Associate Professor, Municipal Establishment "Kharkiv Humanitarian-Pedagogical Academy" of the Kharkiv Regional Council, Kharkiv, Ukraine.

<sup>3</sup> Veronika Odarchenko – Candidate of Pedagogical Science, Associate Professor, Municipal Establishment "Kharkiv Humanitarian-Pedagogical Academy" of the Kharkiv Regional Council, Kharkiv, Ukraine.



Українська освітня система 21 століття орієнтує професійне становлення освітніх менеджерів відповідно до особистих та громадських потреб, пов'язаних із загальними процесами у суспільстві, глобальними проблемами, процесами інтеграції знань і форм соціального буття у професійних компетентностях майбутнього фахівця (Петриченко, 2019).

Дослідниця Г. Пономарьова, аналізуючи історичну, соціальну та культурні аспекти підготовки майбутніх фахівців зазначає про необхідність ґрунтовних змін у системі вищої освіти.

Погоджуємось з основними аспектами твердження, що полягають у необхідності забезпечення суб'єкт-об'єктної цілісності у ході професійної підготовки як здобувачів освіти всіх спеціальностей, так і освітніх менеджерів зокрема, з метою зниження випадків безсистемної диверсифікації знань та підвищення якості вищої освіти.

Узагальнюючи результати наукових досліджень Г. Пономарьової, виокремимо основні аспекти підвищення якості системи вищої освіти, а саме (Пономарьова, 2018):

- обґрунтування освітніх цілей за ступенем актуальності та рівнем перспективності досягнення у ході підготовки майбутніх фахівців;

- розробка та упровадження освітніх технологій для досягнення конкретних цілей професійної підготовки майбутніх фахівців на основі принципу «студентоцентризму» у закладі вищої освіти;

- організація сприятливих умов для ефективної самореалізації майбутніх фахівців в освітньому процесі на засадах самостійного вибору освітньої траєкторії, форм, методів та шляхів досягнення результату професійної підготовки;

- створення освітнього середовища, з широким використанням засобів інформаційних сучасних електронних платформ для професійної підготовки;

- усвідомлення учасниками освітнього процесу місця і ролі використання ресурсів інформаційного середовища у ході реалізації індивідуального підходу.

Зауважимо, що професійна підготовка майбутніх освітніх менеджерів із використанням елементів дуальної форми здобуття освіти передбачає реалізацію загальнонаукової та професійно-практичної складової освітньо-професійної програми, яка передбачає на основі здобутих програмних результатів в майбутньому вільне упровадження у власну діяльність фахівцем загальних та спеціальних компетентностей, що забезпечить конкурентоспроможність та широкі перспективи самореалізації в управлінській діяльності.

Таким чином, сучасна професійна підготовка майбутніх освітніх менеджерів неможлива без насичення ґрунтовним досвідом практики, здобутим завдяки широкому залученню здобувачів вищої освіти до управлінської діяльності в сучасних закладах освіти за допомогою упровадження в освітній процес елементів дуальної форми здобуття освіти.

### **Аналіз наукових досліджень**

Європейську практику організації освіти на засадах принципу дуальності розкрито в наукових працях: Г. Баумана, В. Грайнерта, Г Кершенштейнера, Х. Штегмана тощо.

Основні аспекти дуальної форми здобуття освіти, досліджували: І. Акімова, І. Бойчевська, Т. Козак, Н. Ничкало, В. Радкевич, Г. Федотова тощо.

Теоретичні положення підготовки у закладах вищої освіти відображено у працях В. Андрущенка, В. Бондаря, А. Бойко, О. Дубасенюк, Н. Кузьміної, О. Мороза, Г. Пономарьової, Л. Пехоти, Л. Сущенко, Л. Хомич тощо.

Проблему управління як цілісний процес розглянуто в працях В. Андреева, Ю. Бабанського, Н. Кузьміної, А. Міщенко, А. Орлова, Л. Петриченко, О. Пехоти, Г. Пономарьової, А. Харківської, В. Сластьоніна та інших науковців.

Різні аспекти підготовки фахівців з організації освітнього процесу у закладах освіти вивчали М. Аплетасєв, В. Крижко, В. Симоненко, В. Шпалінський тощо.

Дослідженням мотивації та стимулів праці активно займалися багато вчених. Основи сучасних концепцій мотивації заклали І. Бех, В. Врум, А. Маслоу та інші.

Аналіз наукових праць вможливив виявлення суперечностей стосовно означеної проблеми, а саме між: потребою суспільства в професійній підготовці майбутніх освітніх менеджерів із використанням елементів дуальної форми здобуття освіти в умовах інтеграції України в європейський простір і недостатньою розробленістю механізмів управління процесом такої підготовки в освітній галузі.

### **Виклад основного матеріалу**

Охарактеризуємо основні аспекти поняття «дуальна форма освіти» більш детально.

Т. Козак у монографії «Професійна підготовка молоді у Німеччині» зазначає, що вперше технологію фабрично-заводського навчання запропонував німецький дослідник-практик Г. Кершенштейнер, який в освітньому процесі передбачав поєднання теоретичного навчання із активною практичною підготовкою на фабриці чи заводі (Козак, 2016).

Наукові розвідки Т. Козак дають підстави вважати, що поняття «дуальна система» в такому самому сенсі, в якому зараз його розуміють в освіті, вперше було використане у Німеччині у середині 60-х років ХХ століття та охоплювало форму організації професійного навчання на фабриці чи заводі, яку з часом утілили в Австрії та Швейцарії.

Німецький дослідник В. Грайнерт виокремив наступні критерії організації дуальної системи професійної підготовки здобувачів освіти (Greinert, 1995):

- встановлення кількості працівників і здобувачів дуальної форми освіти відповідно до вимог ринку праці;
- професійна підготовка здобувачів дуальної форми освіти має бути основана на державних засадах та нормах;
- професійна підготовка здобувачів дуальної форми освіти підпадає під прямий або опосередкований контроль отриманих результатів державними органами управління;
- якість освітніх програм має відповідати сучасним замовленням та вимогам підприємств, профспілок та країни;
- фінансування професійної підготовки здобувачів дуальної форми освіти реалізовується, в більшості своїй, підприємствами, різними фондами і лише частково державою;
- рівень професійної підготовки здобувачів дуальної форми освіти обумовлено запитом держави та громадянського суспільства.

Отже, окреслені критерії організації дуальної системи професійної підготовки здобувачів освіти за В. Грайнертом можна визначити як основні принципи удосконалення сучасної професійної освіти та вагомими чинниками для удосконалення підготовки професорсько-викладацького складу спеціальностей з управління та адміністрування.

Сучасні викладачі, як правило, мають загально-педагогічну підготовку, але часто не мають власного практичного досвіду професійної діяльності у обраній освітній програмі з управління та адміністрування.

Для здобуття власного практичного досвіду викладачі, що працюють на освітній програмі із дуальною системою професійної підготовки, мають вдосконалюватись шляхом проходження міжнародних стажувань, участі в програмах з обміну досвідом, відвідування майстер-класів кращих фахівців галузі, участі у дистанційних освітніх програмах тощо.

Аналізуючи європейський досвід дуальної форми освіти, яка упроваджується в галузях виробництва, промисловості, торгівлі, сфері послуг, сільському господарстві, туризмі, науковці В. Дементо, О. Купенко, Н. Світайло зосереджують увагу на питаннях реалізації дуальних підходів у професійній підготовці фахівців гуманітарних напрямів та управління. На нашу думку, проблеми в упровадженні дуальної форми освіти, тому, що як правило, ефективні приклади організації дуальної системи професійної підготовки здобувачів освіти наводяться за технічними та економічними спеціальностями, що обумовлено включенням вимог ринку праці та стандартів Європейського Союзу в стандарти освіти та освітні програми.

Використання елементів дуальної форми здобуття освіти у ході підготовки майбутніх освітніх менеджерів передбачає зміни до побудови освітніх програм та навчальних планів, що мають складатись на запит та за безпосередньою обов'язковою участю стейкхолдерів. Роботодавці, які мають практичний досвід, будуть виважено розподіляти, разом з фокус-групою освітньої програми та гарантом, обсяг навчального матеріалу з освітніх компонентів.

Використання елементів дуальної форми здобуття освіти передбачає як правило приблизно рівну кількість годин на теоретичну й практичну підготовку здобувачів освіти.

Якщо у ході підготовки здобувачів освіти за технічними та економічними спеціальностями у ролі викладачів можуть виступати співробітники компаній та виробництв, то у ході підготовки освітніх менеджерів активну роль мають виконувати управлінці закладу освіти, де відбувається освітній процес, баз практик та інших освітніх установ.

Концепція підготовки фахівців за дуальною формою здобуття освіти в Україні була запропонована у жовтні 2018 року та передбачала різні моделі організації освітнього процесу відповідно до наповнення змісту освітньої програми, а саме (Законодавство України, 2021):

- інтегрована модель – передбачає розподіл навчальної діяльності протягом тижня між закладом освіти та виробництвом, підприємством, у разі підготовки освітніх менеджерів – закладом освіти;

- блочна модель – передбачає розподіл годин між закладом освіти та виробництвом, підприємством за блоками: певні тижні, місяці, семестри;

- часткова модель – передбачає розподіл частини годин практики на виробництві, підприємстві, закладі освіти, замість годин навчальної діяльності у закладі освіти.

Дослідники В. Дементо, О. Купенко, Н. Світайло аналізують досвід упровадження «змішаного» варіанта інтегрованої моделі поєднання навчальних занять в аудиторіях та на базах практики в рамках одного тижня з участю стейкхолдерів в аудиторних заняттях у випадку, коли (Світайло, 2019):

- виробництво, підприємство, заклад освіти не готов брати на тривалий період роботи здобувачів освіти на умовах повної оплати праці;

- відсутній досвід виробництв, підприємств, закладів освіти щодо наповнення методичного забезпечення освітнього процесу на базах практики;

- недоліки нормативної бази, які збільшують ризики виробництв, підприємств, закладів освіти щодо тривалого перебування здобувачів освіти на базах практики;

- дуальний підхід за визначеним напрямом підготовки не передбачає активну участь здобувачів освіти у процесі, а мобільні форми роботи в рамках одного тижня є прийнятними

і дозволяють викладачам освітньої програми здійснювати систематичний моніторинг результатів навчання здобувачів освіти та вносити необхідні корективи, що є досить важливим на початкових етапах реалізації дуальних програм;

- побудова технологій систематичних комунікацій із стейкхолдерами щодо укладання договорів, нормативного забезпечення чи оплати праці, упровадження інноваційних педагогічних технологій;

- формування м'яких та твердих навиків співпраці у здобувачів освіти.

Використання елементів дуальної форми здобуття освіти у ході підготовки майбутніх освітніх менеджерів передбачає упровадження в освітній процес загальних принципів управління підготовкою, а саме (Петриченко, 2019):

- детермінованості – враховує потреби майбутніх освітніх менеджерів, визначає пріоритети її розвитку, аналізує суспільну ідеологію освіти, державно-нормативні документи про дуальну освіту і реальні умови її функціонування. Цей принцип впроваджується через врахування детермінант: освітній процес, наукова робота та іншу види діяльності закладу вищої освіти та розглядається через системний, синергетичний, особистісно-орієнтований підходи;

- адаптивності – зумовлює встановлення ієрархічної узгодженості загальних і цільових функцій управлінських структур у ході упровадження елементів дуальної форми здобуття освіти у ході підготовки майбутніх освітніх менеджерів, тобто відбувається адаптація загальної мети освіти щодо специфіки та особливостей освітньої програми;

- цілеспрямованості та критеріальності – відображує вимогу визначити реальні, соціально значущі та перспективні цілі дуальної форми здобуття освіти; передбачає встановлення мети з подальшим прогнозуванням і програмуванням бажаного результату, що при підготовці майбутніх освітніх менеджерів супроводжується узгодженням цілей програми розвитку закладу освіти, освітньої програми та ринку праці;

- науковості, орієнтує на управління з наукових позицій, реалізується у використанні наукових та методичних основ для упровадження елементів дуальної форми здобуття освіти у ході підготовки майбутніх освітніх менеджерів, вироблення рішень про зміну концептуальних основ освітньої системи, розробки стратегій програми розвитку освітньої програми тощо;

- демократизації – забезпечує організацію взаємодії учасників освітнього процесу на основі реалізації вільного вибору засобів, методів, способів діяльності, самостійності.

Базовими принципами упровадження дуальної форми здобуття освіти та її елементів в освітній процес В. Дементо, О. Купенко, Н. Світайло, Т. Козак визначають (Козак, 2016, (Світайло, 2019):

- збільшення обсягу кредитів освітньої програми до 40% від загального обсягу, що здійснюється безпосередньо на базах практики;

- участь стейкхолдерів у розробленні, узгодженні, оновленні освітньої програми закладу освіти та її реалізації;

- навчання на основі укладених договорів між закладом освіти, здобувачем освіти та стейкхолдерами.

Зазначимо, що досвід Німеччини в системі дуальної форми освіти на основі укладених договорів між закладом освіти, здобувачем освіти та стейкхолдерами орієнтує на повноцінну реалізацію функцій управління органів управління освітою, закладів освіти, органів самоврядування, підприємств та організації, територіальних громад, професійних та громадських об'єднань.

## **Висновки**

Виходячи з вище зазначеного, охарактеризуємо складові елементи дуальної форми здобуття освіти у ході підготовки майбутніх освітніх менеджерів:

- обов'язкова практична складова професійної підготовки, взаємозв'язок теорії і практики;
- використання активних форм організації освітнього процесу;
- використання інтерактивних методів навчання;
- гнучкий графік роботи та розклад занять, узгоджений із стейкхолдерами;
- у ході аудиторних занять аналіз практичних кейсів з досвіду стейкхолдерів, з метою їх подальшого упровадження у власну практику роботи;
- участь стейкхолдерів у розробленні освітніх програм, навчальних планів, темаріїв курсових і дипломних проєктів;
- контроль та оцінювання стейкхолдерами результатів роботи майбутніх освітніх менеджерів тощо.

Аналізуючи європейський та вітчизняний досвід із упровадження елементів дуальної форми здобуття освіти в підготовку майбутніх фахівців, а на нашу думку і освітніх менеджерів також, можна виокремити такі аспекти:

- практичний зміст навчальних планів спеціальностей;
- присутність засобів для побудови індивідуальної освітньої траєкторії;
- позитивна мотивація до упровадження дуальної форми здобуття освіти в закладі освіти;
- забезпечення наскрізної практичної складової в підготовці майбутніх фахівців;
- залучення стейкхолдерів до проведення аудиторних занять;
- забезпечення гнучкого розкладу;
- використання активних форм навчальної діяльності;
- методичне забезпечення самостійної роботи здобувачів освіти;
- консультативна підтримка з боку професорсько-викладацького складу здобувачів освіти під час перебування на базах практики;
- використання сучасних засобів дистанційного навчання;
- організація дослідницької діяльності здобувачів освіти, що розкриває зв'язки теоретичної та практичної підготовки;
- формування навичок проєктної діяльності;
- активне використання інформаційних технологій.

Таким чином, взаємозв'язок у ході упровадження складових елементів дуальної форми здобуття освіти у підготовку майбутніх освітніх менеджерів передбачає поетапне розв'язання завдань організаційного, комунікаційного, педагогічного, методичного характеру.

Отже, ефективність розв'язання окреслених завдань із упровадження складових елементів дуальної форми здобуття освіти можливо за умови забезпечення підтримки на державному рівні, що засновано на автономії закладів освіти, пріоритетності дуальної форми освіти в нормативній базі, формуванні у здобувачів освіти зорієнтованості на свідомий вибір процесії та майбутню професійну діяльність.

## **Література**

Legislation of Ukraine [Electronic resource]: of its. website (2021). Access mode: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/main/index>. [in Ukrainian].

- Kozak T. (2016). Professional training of youth in Germany: monograph. Ternopil : FOP Palyanytsya V.A., 254. [in Ukrainian].
- Kulalaeva N. (2018). SWOT-analysis of the introduction of elements of the dual form of education in the training of future skilled workers. Scientific Bulletin of the Institute of Vocational Education of the National Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine. Professional pedagogy: coll. Science. works: Issue. 15. ZhKKG V «Polissya» ZHOR., 2018., 54–60. [in Ukrainian].
- Ponomareva G.F. (2018). Improving the quality of higher education: challenges and prospects. Educational risks: the essence and approaches to the decision. Kharkov : Izd-vo NUA, 226-229. [in Ukrainian].
- Petrychenko L.O. (2018). Training of junior specialists in a pedagogical institution of higher education: experience and innovative tendencies in the context of radical reform of the education system. Scientific Bulletin of Mykolayiv National University named after VO Sukhomlynsky. Pedagogical sciences: coll. Science. works. Mykolaiv : MNU named after VO Sukhomlynsky, № 2 (61). 214-220. [in Ukrainian].
- Svitailo N.D., Kupenko O.V., Dementov V.O. (2019). Principles of organizational and methodological support of the practical component in the implementation of the dual model of education (start in terms of many uncertainties): a textbook. Sumy: Sumy State University, 133. [in Ukrainian].
- Petrichenko L.O., Kharkivska A.A., Babakina O.O. (2019). Management of the educational process in higher education institutions: workbook / for general ed. G.F. Ponomareva. Kharkiv : Municipal Institution "Kharkiv Humanitarian and Pedagogical Academy", 56. [in Ukrainian].
- Greinert W.-D. (1995). Das duale System der Berufsausbildung in der Bundesrepublik Deutschland. Struktur und Funktion. 2, verbesserte Auflage. Stuttgart : Holland Johannes, 1995. 154.

Petro ZAMIATIN<sup>1</sup>  
Nadiya DUBROVINA<sup>2</sup>  
Nataliia KUKSA<sup>3</sup>  
Yuliia TONKOPEI<sup>4</sup>

## TEACHING FIRST AID METHODS IN SCHOOLS AND UNIVERSITIES

**Abstract.** The article considers the role of educational activities and trainings in schools and higher educational institutions in teaching young people the course of first aid. The analysis of foreign experience is carried out, the possibilities of development of various forms of educational activity and organization of first aid courses in Ukraine are analysed. Particular attention should be paid to such projects in schools, colleges and universities and among the forms of education should be used active modern methods, using trainings, modern mannequins and appropriate computer programs, simulators that improve the quality of theoretical and practical courses, provide students with the necessary knowledge and skills of first aid in different situations.

**Key words:** first aid, rescuers, algorithm of actions, automatic defibrillator.

## НАВЧАННЯ МЕТОДАМ ПЕРШОЇ ДОПОМОГИ В ШКОЛАХ ТА ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДАХ

### Вступ

У сучасному світі людині загрожує багато ризиків, пов'язаних з занадто динамічним та складним темпом життя, стресами, технологічними та природними ризиками, аваріями, пожежами, чи навіть катастрофами. У всіх країнах світу смертність від травм чи нещасних випадків є високою, особливо високі показники у країнах, що розвиваються, або мають застарілі медичні технології, обладнання, дефіцит висококваліфікованих та досвідчених спеціалістів у сфері невідкладної медицини. Окрему роль відіграє й організація самої системи невідкладної медицини в сучасному світі, коли ця система є інтегрованою та до 8 мінут до постраждалого приїде найближча бригада парамедиків чи рятувальників, які зможуть надати першу невідкладну допомогу й транспортувати постраждалого до медичного закладу або спеціалізованого медичного центру. Інтегрована система невідкладної допомоги має досвідчених операторів-медиків, які від моменту виклику бригади до її приїзду, у телефонному режимі супроводжують людину, що надає первинну невідкладну допомогу, та надає необхідні поради. Слід зазначити, що роль цих «золотих мінут» надання первинної невідкладної допомоги є дуже висока, вона дозволяє у багатьох випадках підтримувати циркуляцію крові у тілі людини за рахунок штучного масажу серця, зменшити втрату крові

<sup>1</sup> Petro Zamiatin – Doctor of Medical Sciences, Professor, SI “Zaytcev Institute of General and Urgency Surgery” of NAMS of Ukraine, Kharkiv, Ukraine.

<sup>2</sup> Nadiya Dubrovina – PhD, C.Sc, Associate Professor, School of Economics and Management in Public Administration in Bratislava, Slovakia.

<sup>3</sup> Nataliia Kuksa – Candidate of Pedagogic Sciences, Associate Professor, Sumy State Pedagogical University named after A.S. Makarenko, Ukraine.

<sup>4</sup> Yuliia Tonkopei – Candidate of Sciences in Physical Education and Sports, Associate Professor, Sumy State Pedagogical University named after A.S. Makarenko, Ukraine.

при масивних кровотечах, уникнути ризику аспірації, коли людина непритомна, чи за допомогою простих маневрів допомогти людині, що подавилася їжею чи якимсь предметом. Також, надання первинної долікарської допомоги з перших хвилин нещасного випадку або травми в наслідок ДТП, має велике значення й допомагає у боротьбі за життя постраждалого.

### **Роль масової освіти у системі надання невідкладної першої допомоги**

Характер травм та нещасних випадків має свої особливості, вікову структуру та сезонність. Так, у період активного відпочинку протягом сезону травень – серпень, коли багато молодих людей відпочиває на природі або займається спортом, велика кількість травм та утоплень. Зимом теж спостерігається багато травм в результаті заняттям зимовими видами спорту, нехтуванням вимог щодо безпечності поведінки у горах, на замерзнутих водоймах та ін. Пожежі, отрути, ДТП, електротравми та інші часто трапляються протягом усього року, хоча й теж мають свої сезонні особливості.

Велику кількість травмованих у різних нещасних випадках складають діти та молодь. Для осіб старшого віку характерні випадки гострого інсульту чи інфаркту, коли теж негайно треба надавати невідкладну першу допомогу.

Особу роль у системі надання невідкладної первинної допомоги відіграє освіченість людей, що опинилися раптово поряд з постраждалим. Саме від їхніх дій, навичок, знань багато залежить, інколи це життя людини. Тому системі навчання методам надання первинної допомоги має бути надано велике значення, й саму у школах та ВНЗ треба поновлювати курси первинної допомоги, які викладають медики-практики. На жаль, у багатьох школах ці вкрай важливі навички викладаються формально, у складі інших предметів, не медиками та не фахівцями. Все це сприяє тому, що у реальній ситуації учень, скоріше за все, розгубиться, не буде знати, що робити або куди дзвонити по допомогу. Лише теоретичні заняття не мають великого значення для формування практичних навичок, якщо не проводиться практичні заняття на манекенах, організація реальних тренінгів на відкритому повітрі чи у великому приміщенні з масовою участю слухачів, розподілом ролей на «рятувальників» та «постраждалих». Саме ця комбінована форма проведення теоретичних та практичних занять, з залученням практиків – медиків, професійних рятувальників, парамедиків, членів «Червоного Хреста» та інших подібних організацій, студентів старших курсів медичних коледжів та ВНЗ, може дати потрібний ефект масовості та підготовки освічених потенційних рятувальників серед молоді. Програми курсів надання первинної невідкладної допомоги повинні бути узгоджені з сучасними міжнародними стандартами, для викладання цих дисциплін мусять залучатися професіонали – практики та викладачі з медичною освітою. Програми курсів надання первинної невідкладної допомоги повинні бути розраховані на різних слухачів, від учнів початкових класів до старшокласників та випускників, від студентів до педагогів. Слухачі, що успішно здали теоретичний та практичний курс повинні отримувати сертифікати. Окремо ці курси повинні викладатися й вчителям у школі та в інших навчальних закладах, особливо вчителям фізичної культури, біології, вчителям початкових класів, тренерам, які теж мусять мати навички надання первинної допомоги. Слід також зауважити, що підтримуючи програми молодіжної зайнятості у сфері туризму та відпочинку, масового харчування чи сезонних робіт у сільському господарстві, також слід вимагати у працедавців щоби вони організовували курси первинної допомоги для своїх молодих працівників або звертали особливу увагу на тих, хто вже має подібний сертифікат та у разі нещасного випадку зможе надати первинну допомогу. Такі сертифікати у працівників мусять бути на базах відпочинку, в розважальних чи



торгових центрах, на гірськолижних чи туристичних базах, тощо. Торговельні або розважальні центри, стадіони, аеропорти, залізничні вокзали, або автовокзали, де протягом доби відбувається значна концентрація людей, повинні мати AED – автоматичні дефібрилятори та відповідний черговий персонал, який був обучений навичкам використання та здав відповідні екзамени на отримання спеціального сертифікату.

Така практика є у багатьох країнах світу, коли навіть крупні ВНЗ були обладнані куточками з AED та чергував спеціальний персонал, який було обучено основам користування автоматичним дефібрилятором. Наприклад, власні AED мають багато вузів у Великобританії, у Словаччині крупні торговельні центри мають свої AED, а у Польщі вокзали обладнані також й куточками з AED.

Крім того, існують недержавні організації, які надають необхідну первинну допомогу та проводять тренінги, готуючи інструкторів з першої допомоги. Це сучасні медичні фірми, які потім й частково влаштовують своїх випускників у службу недержавного медичного транспорту на надання медичної допомоги на дому. Наприклад, такою фірмою є компанія Falck, яка має й власну академію Falck Academy s.r.o.

Слід зазначити, що в Україні повинні розвиватися курси первинної невідкладної допомоги, особливо в рамках навчальних програм у школах, коледжах та ВНЗ. Колись подібна система була досить непогано розвинута та усі студенти університетів вивчали необхідні предмети та освоювали навички надання первинної допомоги на кафедрах цивільного захисту та на військових кафедрах. Крім того, усі студенти педагогічних вузів чи вузів, де готувалися викладачі фізичної культури, спортивні тренери, також мали подібні програми. Курсанти військових училищ та майбутні пожежники також мали ці предмети у своїй програмі навчання. Очевидно, що отримані знання та навички учасникам були корисні й на місці праці, й у особистому житті. Також, завдяки масовості цих курсів вдавалося зберегти цінний викладацький склад, що був представлений фахівцями високого рівня – військовими медиками у відставці, лікарями та медичними сестрами, що вели практичні заняття, колишніми викладачами медичних ВНЗ та ін. Цей потенціал досить ефективно використовувався у системі масової підготовки слухачів курсів першої допомоги.

Зараз у більшості вузів скорочуються програми, а подібні курси з першої допомоги в загалі залишилися лише у профільних вузах на окремих спеціальностях. В умовах комерціалізації освіти ця втрата можливості безкоштовно й системно набути знання про первинну й невідкладну допомогу для молоді є безперечно нерозумною, тому що подібні курси з залученням професійних викладачів коштують занадто дорого та не всі у змозі їх оплатити. На жаль, й працедавці ставляться до питання охорони здоров'я своїх працівників та клієнтів невідповідно та байдуже, що теж не сприяє масовій підготовці та обізнаності людей з основ надання першої допомоги. Крім того, цінний потенціал медиків – пенсіонерів або медиків- викладачів не зберігається, не використовується взагалі або неефективно. Підготувати медика коштує досить дорого, тому розсіювання цього потенціалу свідчить про значні управлінські недоліки у державі. Зважаючи на значні проблеми з медичною реформою, непрозорий механізм фінансування охорони здоров'я, комерціалізацію та «тінізацію» цієї сфери, недоступність людей з низьким рівнем доходу до основних та спеціалізованих медичних послуг, слід визначити суттєве зростання захворюваності й смертності населення. Інститут сімейного лікаря ще знаходиться у стадії становлення, та не всі дільничні лікарі змогли перекваліфікуватися у сімейного лікаря або виконати необхідні умови, щодо підписаних контрактів пацієнтів з сімейним лікарем. Отже, чимало лікарів пенсійного або передпенсійного віку втратили роботу або значну частину заробітної плати.

Також, подібна тенденція спостерігалася й для викладачів в медичних вузах, де багато викладачів медиків-практиків втратили місце праці або були вимушені працювати на неповну ставку. Ця вкрай несприятлива ситуація має негативний вплив на громадське здоров'я та свідчить про неефективність соціально-економічної системи. Наприклад, у більшості розвинутих країн медики-пенсіонери можуть працювати приватним чином, для цього вони мають часто й власний капітал, або за бажанням приймати участь у ролі консультантів у громадських проектах з профілактики здорового образу життя, які фінансуються територіальними громадами, міжнародними фондами та з державного бюджету.

В Україні така форма організації медичної просвіти в стадії становлення, та на жаль, ані державні органи влади, ані органи місцевого самоврядування, ані відомі міжнародні фонди не приділяють значної уваги програмам масового надання основ першої допомоги та іншим просвітницьким програмам для населення. Також не має відповідної ініціативи з боку навчальних закладів чи вузів. Для цього повинно бути як безпосереднє бажання та розуміння закладів освіти у необхідності таких курсів, так і бажання самих учнів, відповідність до власного та чужого здоров'я.

Проте подібний досвід існує, хоча й ця ініціатива буває часто з сторони громадських організацій. Наприклад, декілька років тому, за ініціативи ГО «Віват Сократ», спільно з представниками ДУ «Інститут загальної та невідкладної хірургії ім. В.Т. Зайцева» НАМН України та студентами старших курсів Харківського національного медичного університету було проведено практичне заняття з основ першої допомоги та десмургії. Дітям дуже сподобалася подібна форма навчання, вони з зацікавленістю вивчали різні способи перев'язок, навички вимірювання пульсу чи дихання.

Такі проекти мусять бути впроваджені в практику регулярних занять та тренінгів для учнів навчальних закладів. Відповідно до шкільної навчальної програми курси першої допомоги повинні ускладнюватися та містити більше необхідних теоретичних знань та практичних навичок. Фінансувати такі програми повинно Міністерство освіти у співпраці з органами місцевого самоврядування, які отримують освітні та медичні дотації, тому частину з цих коштів можна призначити для організації подібних курсів у школах, коледжах та ВНЗ.

### **Невідкладна допомога та її значення в ургентній медицині**

Ургентна медицина відповідає науковим, клінічним та організаційним вимогам медичної дисципліни, яка в першу чергу займається ургентними ситуаціями (Dobiáš, 2012; Firment, 2005/2009; Mechírová, 2008). Це вимагає реальної та концептуальної допомоги пацієнтам долікарняної, лікарняної та міжлікарняної ургентної допомоги (Dobiáš, 2012; Mechírová, 2008). Сфера ургентної медицини - це рання діагностика та лікування станів, які загрожують життю, системам органів або кінцівок постраждалої людини (Karounová, 2007; Jecková –Tholeová, 1998; Larsen R. a kol, 2006; Mastiliaková, 2007).

Цілі ургентної медицини: 1. забезпечити інтегровану систему долікарняної, лікарняної та міжлікарняної ургентної допомоги, 2. стандартизувати та поліпшити якість ургентної медичної та сестринської допомоги, 4. зменшити смертність, захворюваність, інвалідність та страждання, пов'язані з травмами та раптовими захворюваннями, 5. розслідувати причини, ускладнення стану людини та надання лікування в умовах надзвичайних ситуацій, тощо (Dobiáš, 2012; Karounová, 2007; Mastiliaková, 2014).

Ургентна допомога закликає до співпраці між членами медичної бригади. Ефективний ланцюг допомоги потребує зв'язок між людьми, що надали долікарняну допомогу,

спеціалістами лікарні та іншими медичними працівниками, місцевими лікарями та медсестрами, соціальними працівниками тощо.

Ургентний стан – термін, що виражає порушення життєвих функцій пацієнта (Firment, 2005/2009; Mechírová, 2008).

Стани, що загрожують життю, виникають, коли є: 1. велика зовнішня або внутрішня кровотеча; 2. шок; 3. Непритомність; 4. задуха (асфіксія); 5. гострий інфаркт міокарда (ГІМ); 6. серцева недостатність; 7. інсульт; 8. важкі травми та травми грудної клітини, живота, хребта, голови; 9. важкі опіки; 10. отруєння отрутою, газом, алкоголем, наркотиками; 11. невідкладні стани при цукровому діабеті.

Важливі принципи надання першої та долікарняної невідкладної допомоги представлені у фаховій літературі, посібниках, підручниках, тощо (Dobiáš, 2012; Firment, 2005/2009; Jecková –Tholeová, 1998; Mechírová, 2008).

### **Перша допомога та рятувальний ланцюг**

Перша допомога (ПД) – це комплекс заходів або лікування, які надаються постраждалій особі у разі травми або раптової хвороби до приїзду спеціалізованої допомоги (Dobiáš, 2012).

Перша допомога – це невідкладна допомога, переважно неспеціалізована допомога, яка надається постраждалій або хворій людині. Це не замінює лікування, але є необхідною умовою його успіху. Перша допомога надається потерпілому для: врятувати життя, запобігання погіршенню стану та зменшення ускладнень, скорочення госпіталізації та відновлення.

Процедура надання першої допомоги:

1. Рятувальник (будь то неспеціаліст або фельдшер) повинен: оцінити ситуацію, не загрожуючи власному здоров'ю та життю, виявити ознаки травми чи захворювання, надати екстрену першу допомогу, викликати спеціалізовану допомогу та передати потерпілого медичному працівнику с однаковою або вищою кваліфікацією.

2. Специфіка надання першої допомоги полягає в рятувальному ланцюгу, який складається з 5 ланок:

1. Негайна дія – надання першої допомоги у випадках які загрожують життю;
2. Виклик спеціалізованої допомоги;
3. Надання першої допомоги при інших травмах та тяжких станах;
4. Лікування та транспорт до лікарні службою екстреної медичної допомоги;
5. Остаточне лікування в медичному закладі.

При серцево-судинних захворюваннях рятувальний ланцюг відрізняється від рятувального при травмах та раптових захворюваннях:

1. Дочасний доступ

- швидка діагностика зупинки кровообігу першим свідком інциденту,

- негайний екстрений виклик та телефонний дзвінок до оперативного центру екстреної медичної допомоги,

- відправка екіпажу екстреної медичної служби;

- належне обладнання транспортного засобу та місце розташування пацієнта.

2. Рання серцево-легенева реанімація

- перший свідок інциденту починає вихідну серцево-легеневу реанімацію СЛР,

- викликана допомога активує систему порятунку та інформує про наявність кровообігу та дихання;

3. Рання дефібриляція

- оптимальний початок СЛР не пізніше 4 хвилин і застосування першого шоку не пізніше 8 хвилин після колапсу потерпілого в догоспітальних умовах (Dobiáš, 2012; Firment, 2005/2009; Jecková –Tholeová, 1998).

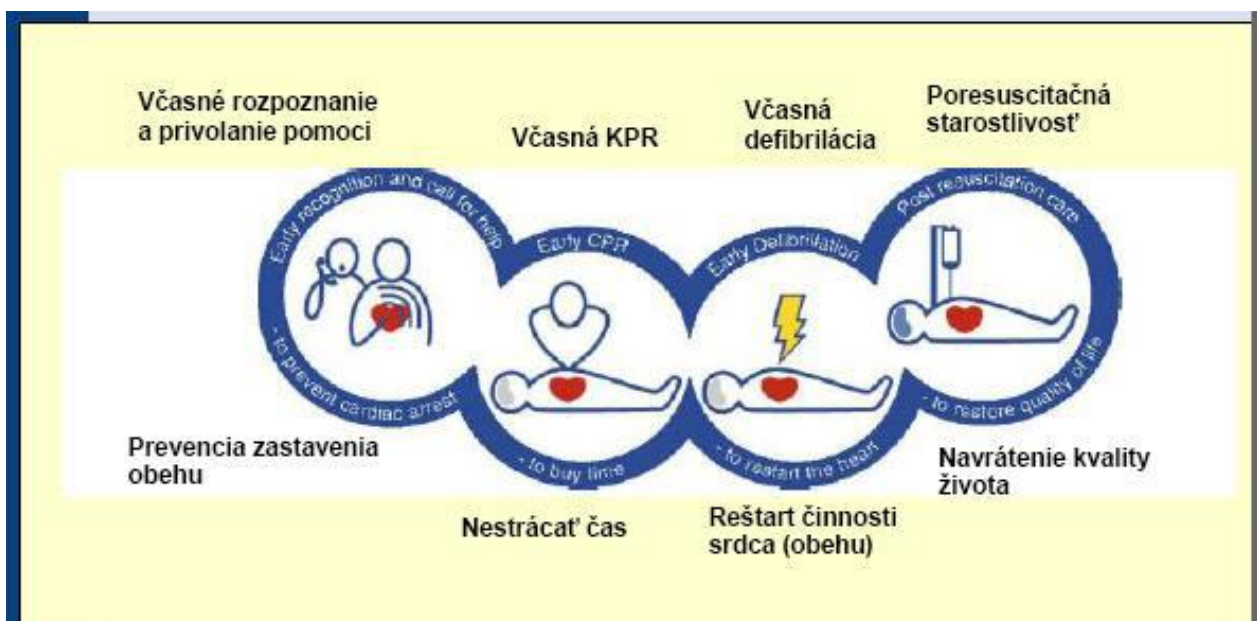
Протягом цього часового горизонту спонтанна циркуляція може бути відновлена у 45% постраждалих. Затримка кожної додаткової хвилини зменшує шанси на виживання на 7-10% (Dobiáš, 2012; Firment, 2005/2009; Larsen R. a kol, 2004).

Поширення автоматичних екстремальних дефібриляторів (АЕД) та їх використання кваліфікованими неспеціалістами у рятувальнику у визначених місцях зменшило смертність. До 80% раптової зупинки кровообігу спричинена шлунковою тахікардією, яка через деякий час переходить у фібриляцію шлуночків (пізніше в асистолію), де основою лікування є своєчасне застосування ураження електричним струмом (Dobiáš, 2012; Firment, 2005/2009; Mechírová, 2008).

#### 4. Рання розширена реанімація

- перший контактний лікар або професійний рятувальник на місці події,
- у медичному закладі у відділенні наркозу та інтенсивної терапії, коронарному відділенні або відділенні інтенсивної терапії відповідного відділення.

Ці етапи зображено на рис. 1.



**Рисунок 1:** Ланцюг невідкладної допомоги

Джерело: Dobiáš, 2012.

Основна екстрена реанімація:

1. Проведення необхідних заходів, що рятують життя дорослих та дітей.
2. Забезпечення дихальних шляхів – це рятувальна процедура у пацієнта, який мав оклюзію верхніх дихальних шляхів або виражене звуження.

Причинами зупинки дихання є:

1. Обструкція дихальних шляхів (непрохідність стороннього тіла, набряк слизової, ларингоспазм, гематома тощо)
2. Пошкодження ЦНС (травми, кровотечі, інтоксикація, ішемія тощо)
3. Розлад периферичної нервової системи

4. Пошкодження дихальних шляхів захворюваннями, травмами тощо.

Причинами припинення кровообігу є:

1. Ішемічна хвороба серця (інфаркт міокарда)
2. Асфіксія (гіпоксія ↓ O<sub>2</sub>, гіперкапнія ↑ CO<sub>2</sub>)
3. Інтوکсикація, шок, ураження електричним струмом
4. Утоплення, переохолодження та ін.

Деякі ознаки зупинки кровообігу включають: 1. Непритомність; 2. Відсутність пульсу на великих артеріях – сонній артерії; 3. Апноє; 4. Безжиттєвий вигляд тіла.

Розглянемо послідовність проведення реанімаційних заходів у дорослих.

1. Забезпечити захист рятувальника від подальших небезпек для навколишнього середовища, наприклад, на дорозі, де відбувається рух, або подалі від можливого місця вибуху, пожежі, тощо.

2. З'ясуйте реакції постраждалої людини за допомогою гучного звернення, торкання плеча, болісної реакції.

3. Якщо пацієнт реагує:

- Залиште його в тому положенні, в якому ви його знайшли
- Огляньте його приблизно
- За необхідності зателефонуйте на допомогу
- Перевірте стан свідомості, пульсу та дихання. Перевірте не довше 5 або 10 секунд
- Залежно від стану пацієнта, організуйте транспорт до лікарняного закладу

4. Якщо пацієнт не реагує:

- Зателефонуйте до швидкої допомоги за тел. 103, 112;
- Огляньте його приблизно;
- Відрегулюйте положення - лежачи на спині;
- Розслабте дихальні шляхи - нахиліть голову, зафіксуйте шию комірком, шиною на

випадок травми шийного відділу хребта;

5. Хворий дихає, грудна клітка регулярно рухається:

- Поверніть пацієнта в стабілізоване положення;
- Регулярно перевіряйте свідомість, пульс, дихання;
- Спостерігайте за підйомом і опусканням грудей;
- Організуйте транспорт до лікарні.

6. Пацієнт не дихає, відповідно, він важко дихає:

- Перевірте ротову порожнину, здійсніть 2 рази вдихи повітря;
- Спостерігайте за підйомом і опусканням грудей;
- Перевірте пульс на сонній артерії не довше 10 секунд;
- Якщо відбувається пульсація;
- Продовжуйте підтримуюче дихання 10 разів на хвилину.

7. Якщо кровообіг припиниться:

- Серцево-легенева реанімація;
- Непрямий масаж серця 100 за хв., 2 вдихи по 30 компресій грудної клітини.

8. Якщо пацієнт починає дихати, поверніть його / її у стабілізоване положення, але в цьому положенні пацієнт буде не більше 30 хвилин (рис. 2).

9. Організуйте транспорт до лікарні

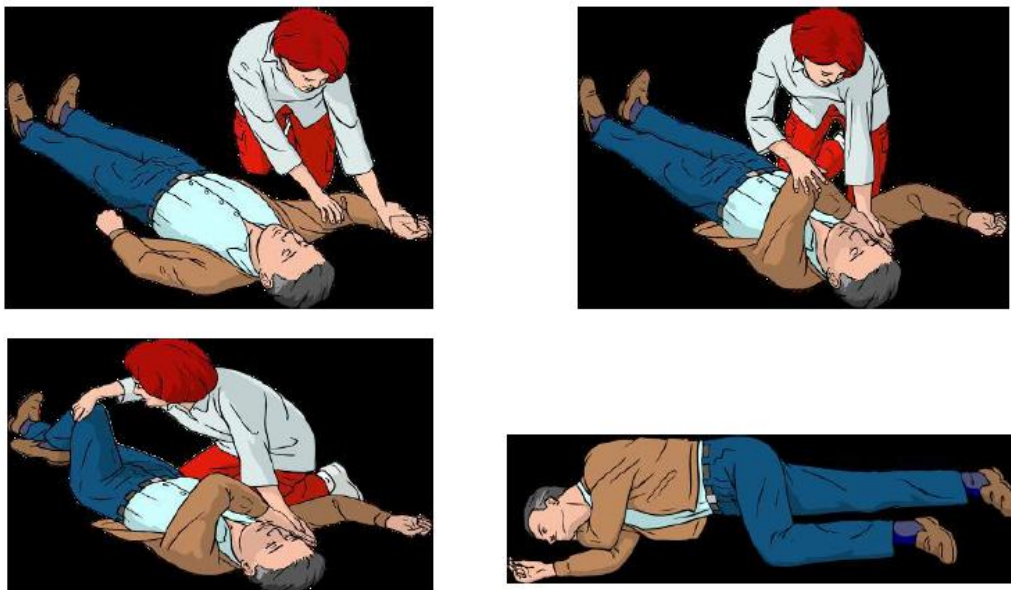


Рисунок 2: Стабілізоване положення на боку  
 Джерело: Firment, 2005/2009

Заходи у дітей представлено на рис. 3.



Рис. 3. Алгоритм Basic Life Support (BLS) у дітей  
 Джерело: Firment, 2005/2009

1. Стимулюйте та контролюйте реакцію дитини;
2. Забезпечте прохідність дихальних шляхів, нахиливши голову;
3. Перевірте дихання зором, слуханням та відчуттями протягом 10 секунд.
4. Якщо дихання зупинилося:
  - 5 вдихів і перевірте підняття грудної клітини
5. Грудна клітка не піднімається:
  - Перевірте нахил голови та забезпечення прохідності дихальних шляхів;
6. Якщо це не вдалося, продовжуйте, як для стороннього тіла в дихальних шляхах, перевірте циркуляцію крові (кровообіг).
7. Припинення циркуляції:
  - СЛР за віковою категорією.
8. Дитина дихає:
  - Помістіть дитину в стабілізоване положення
  - Перевірте циркуляцію, спостерігайте за пульсом не більше 10 секунд
9. Відбувається пульсація:
  - Продовжуйте підтримуюче дихання.

Особливості процедур за врахуванням віку дитини.

Масаж серця за віковими категоріями

1. Для новонароджених: точка компресії – центр грудини, глибина компресії – близько 1,5 см, техніка компресії – масаж робиться лише великим або двома пальцями;
2. У немовлят: точка компресії – центр грудини, глибина компресії – 1,5-2,5 см, техніка компресії - масаж робиться двома пальцями;
3. Для дітей до 8 років точка компресії – центр грудини, глибина компресії – 2,5 близько 4 см, техніка компресії – робимо масаж долонею однієї руки.

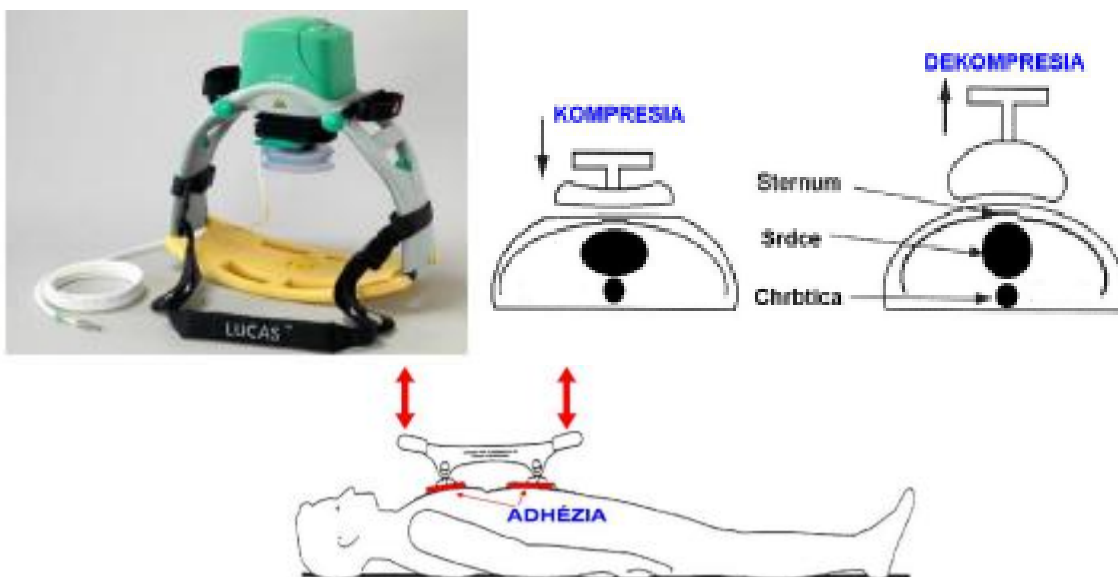


Рис. 4. Механічний пристрій для компресії грудної клітини Lifestick та принцип його дії  
Джерело: Mastiliaková, 2013.

Також, при наявності автоматичного дефібрилятора при потребі можна проводити дефібриляцію (Dobiáš, 2012; Mechírová, 2008).

Дефібриляція означає електричний вплив серцевої діяльності через електричний розряд від дефібрилятора. Метою дефібриляції є усунення розладів серцевого ритму

Допоміжні засоби для дефібриляції: акумулятор, мережевий дефібрилятор, електродна паста або гель для ЕКГ, засоби для СЛР у надзвичайних ситуаціях, засоби для доставки ліків, аспіраційні засоби для секреції дихальних шляхів, стерильні канюлі, аспіраційне обладнання, смінь для промивання канюлі, рукавички, вата, тощо.

Дефібрилятор складається з двох дефібриляційних прокладок, монітора та реєстратора ЕКГ. Алгоритм використання дефібрилятора та його вигляд приведено на рис.5.

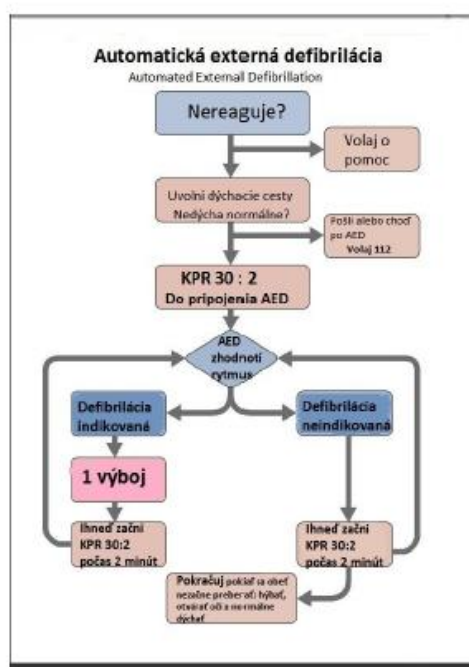


Рис. 5. Алгоритм екстерної дефібриляції та вигляд AED

Джерело: Firment, 2005/2009; Jecková –Tholeová, 1998.

Більшість сучасних автоматичних дефібриляторів має вбудовані функції голосового супроводження, тобто при вмиканні пристрою необхідна послідовність дій озвучується, що дає змогу використовувати пристрій рятувальникам без спеціальної медичної освіти та окремої спеціалізації. Але більшість рятувальників має відповідні тренінги з використання AED, також багато компаній чи установ за кордоном оплачують для свого персоналу, відповідного за безпеку, подібні тренінги.

## Висновки

В Україні потрібно активно розвивати проекти з надання масової просвітницької діяльності щодо курсів першої допомоги, профілактики захворювань та популяризації здорового способу життя. Особливу увагу таким проектам слід приділяти у школах, коледжах та ВНЗ. Зайняття з курсів першої допомоги повинні бути регулярними та системними, узгодженими з навчальною програмою, додатковою активністю молоді та її підготовки до дорослого життя й праці. Серед форм навчання повинні бути застосовані активні сучасні методи, з використанням тренінгів, сучасних манекенів та відповідних комп'ютерних програм, тренажерів, які дозволяють підвищити якість проведених заходів з теоретичного та практичного курсу, надати слухачам необхідні знання та навички надання першої допомоги у різних ситуаціях.



## **Література**

Dobiáš V. (2012). Prednemocničná urgentná medicína.

Firment J. (2005/2009). Anesteziológia a intenzívna medicína, vysokoškolská učebnica, LF UPJŠ Košice.

Jecková –Tholeová (1998). Anestéziológia. Praktická príručka, Osveta.

Kapounová G. (2007). Ošetrovatelství v intenzivní péči. Praha: Grada Publishing.

Krišková a kol. (2006). Ošetrovatel'ské techniky.

Larsen R. a kol. (2004). Anestezie, Grada.

Mastiliaková D. (2014). Posuzování stavu zdraví a ošetrovatelská diagnostika v moderní ošetrovatelské praxi, Praha: Grada Publishing.

Mechírová V. a kol. (2008). Naliehavé stavy vo vnútornom lekárstve. Košice: Equilibra.

## PROBLEMS OF PROFESSIONAL AND PEDAGOGICAL TRAINING OF FUTURE TEACHERS: IMPLEMENTATION OF COMPETENCE APPROACH

**Abstract.** Given the current global trends towards integration and globalization, as well as socio-economic, social, political and cultural changes, the modernization of the education system in our country is not possible without a highly qualified and competitive teacher. Due to this, the requirements for professional training of future educators are growing, because it is their qualification that determines the quality of ensuring the harmonious development of the child, which provides a solid foundation for their further education and upbringing.

Until 2021, national legislation, namely the laws of Ukraine "On Education", "On Preschool Education", "On Higher Education", the National Doctrine of Education Development in Ukraine, the Concept of Pedagogical Education, the Concept of the State Targeted Program for Preschool Education Development defines national policy in the field of teacher training, in particular the preschool profile, aimed at increasing their prestige and social status, as well as providing conditions for professional and cultural growth.

The basic pedagogical bases of the competence approach concerning formation of professional pedagogical competence of the future tutor in higher educational institutions are characterized.

The influence of the competence approach on the solution of the problem of professional and pedagogical training of future educators of preschool educational institutions is traced. In modern pedagogical theory and practice, the competence approach provides an opportunity to establish quality training for future educators by increasing the level of professional competence of graduates of higher educational institutions.

**Keywords:** professional and pedagogical training, future teachers, competence approach.

## ПРОБЛЕМИ ПРОФЕСІЙНО-ПЕДАГОГІЧНОЇ ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ ВИХОВАТЕЛІВ: РЕАЛІЗАЦІЯ КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПІДХОДУ

### Вступ

У сучасній системі професійно-педагогічної підготовки вихователів нагальною потребою є розуміння педагогічної діяльності не лише як зовнішнього результату навчання, а й як процесу становлення майбутнього педагога. Найголовнішим завданням при цьому має бути якість одержаного результату, а також змістове наповнення педагогічних засад формування професійної компетентності майбутнього вихователя в умовах університетської освіти. Окрім виділення основних педагогічних засад, що втілюють загальну мету освіти та навчальну програму професійно-педагогічної підготовки майбутніх вихователів, вагоме значення має реалізація компетентнісного підходу, інструментарій його втілення в навчальну діяльність.

Вчені-педагоги давно цікавились питанням методології педагогіки, зокрема В. Краєвський вважає, що це «система знань про структуру педагогічної теорії, про принципи підходу і способи набуття знань, які відображають педагогічну дійсність, а також

---

<sup>1</sup> Tatiana Kozak – Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, National Pedagogical University named after M. N. Dragomanov, Kyiv, Ukraine.

системою діяльності з отримання логіки, методів та оцінки якості дослідницької роботи» (Пометун, 2004).

І тому, одержуючи систему знань, необхідно створити такий компетентнісний підхід, щоб співвідношення між дійсністю та відображенням у майбутній професійній діяльності передбачало чітко окреслений зміст професійної підготовки майбутнього вихователя, його відповідність тенденціям уніфікації освіти й адекватність освітнім стандартам.

### **Аналіз результатів дослідження**

Компетентнісний підхід в освіті загалом вивчали у працях як вітчизняні, так і зарубіжні дослідники Р. Бадер, Д. Мертенс, Б. Оскарсон. Українські науковці І. Бех, Н. Бібік, Л. Ващенко, І. Єрмакова, О. Локшина, О. Овчарук, О. Савченко, С. Трубачева та ін. розкривали перспективи компетентнісного підходу в національній освіті. Розвиток складових професійної компетентності освітянина був предметом дослідження вчених А. Богуш, Н. Денисенко, Н. Гавриш, Е. Карпової, О. Кононко, Н. Лисенко, Н. Ничкало, Т. Поніманської, Л. Хоружої. Однак більш вузького спрямування, а саме дослідження педагогічних засад компетентнісного підходу щодо формування професійно-педагогічної підготовки вихователя за умов навчання у вищому навчальному закладі було не достатньо розкрито.

Професійно-педагогічною підготовкою майбутнього вихователя передбачено опанування категорій «компетентність» та «компетенція», які, на перший погляд, мають суттєву спорідненість. Так, поняття «компетенція» акумулює насамперед чітко визначену вимогу до освітнього процесу (стандарт, професіограма, опис повноважень, дескриптор професії), характеристику повноважень, потенційну можливість особистості та з'ясування сфери діяльності.

Натомість «компетентність» характеризується науковцями як спроможність суб'єкта праці виконувати завдання і обов'язки у повсякденному житті. Саме структурою компетентності передбачено наявність знань, умінь, певних цінностей, досвід особистісної поведінки, а також фаховий досвід.

Різновидом компетентності є професійна, що означає особистість під час виконання нею певних професійних обов'язків. У напрямі професійної компетентності науковці І. Бех, А. Богуш, В. Бондар, І. Зязюн, Е. Карпова, В. Кузя, Т. Танько виділяють поняття професійної педагогічної компетентності, зазначаючи, що воно є набагато складнішим.

Професійна педагогічна компетентність, або професійна компетентність майбутнього вчителя чи вихователя також має свої характеристики. Чимало вчених, вживаючи цей термін, «розуміють певний обсяг професійно-необхідних знань, умінь, навичок, глибоку обізнаність у питаннях виховання і навчання як обов'язкового елементу професійної компетентності педагога» (Зимня, 2004). При цьому кожен із них прагне якомога точніше визначити її складові. Наприклад, І. Зязюн, В. Лозова зауважують, що, «крім знань і умінь, педагогу необхідні певні особистісні якості, адже він сам є засобом впливу на учня. Крім того, формування особистості значним чином залежить від спрямованості педагога, його поведінки, яка безпосередньо впливає на дитину, віддзеркалюючись у її підсвідомості» (Лозова, 2002). Тобто у професійній компетентності майбутнього вихователя за структурою передбачено врахування професійно значущих якостей особистості, головними серед яких має бути любов до дітей, комунікативність, старанність та емпатія. Маючи такі якості особистості вихователь дошкільного навчального закладу здатен виконувати професійні

завдання діяльності, поєднуючи їх з фаховими знаннями та вміннями, саме це і характеризує разом професійну компетентність вихователя-педагога.

До складу професійної компетентності педагога входять декілька видів компетенцій, які науковці поділили на: *загальнопедагогічну*, що характеризується володінням основних інваріантних психолого-педагогічних знань та умінь, на які вплинула успішність розв'язання великої кількості освітніх і виховних завдань за різними педагогічними системами; а також вона означається відповідністю конкретним фаховим вимогам, на що не впливає спеціалізація педагога; крім того, визначається володінням певних рис характеру особистостей, які потрібні для якісної педагогічної діяльності; *спеціальну*, яка передбачає оволодіння конкретними визначеними для педагога знаннями, вміннями та навичками; *технологічну* (діяльнісну), якою визначаються ті професійно-педагогічні вміння, якими передбачено засвоєння виконання професійно-педагогічних дій у галузі професійно-педагогічної діяльності; креативність; *комунікативну*, що виявляє свої особливості встановленням толерантних стосунків із вихованцями, це сприяло б найефективнішому розв'язанню завдань навчання і виховання; проявом поважного ставлення до тих рис характеру, що становлять зміст поглядів дитини, який він би нецікавим і простим на перший погляд не був; оволодінням прийомами фахового спілкування з колегами; *рефлексивну*, що є регулятором індивідуальних досягнень педагога, удосконалення педагогічної майстерності. «Ця компетенція виявляється в здатності до самопізнання (самопостереження, самоаналізу, критичної самооцінки), самовираження (самокритики, самостимулювання, самозмушування і т. ін.), самореалізації (самоорганізації, контролю та обліку діяльності з самоутворення)» (Лозова, 2002).

Галузевий стандарт вищої освіти визначає професійні компетенції вихователя дошкільного закладу, серед яких провідна роль належить навчально-розвивальній, виховній, просвітницькій, комунікативній, діагностико-прогностичній, оздоровчо-профілактичній, організаційно-педагогічній та ін.

Професійна педагогічна компетентність характеризує освіту з результативно-діяльнісного спрямування. Саме професійна педагогічна компетентність дає змогу корелювати основні групи компетентностей, якими має володіти майбутній виховatelj. Насамперед мається на увазі соціальна компетентність, яка передбачає здатність особистості співпрацювати з іншими у команді, колективі, приймати важливі рішення і спільно визначати пріоритетні завдання у колективі. Набуття такої компетентності сприяє культурному та інтелектуальному розвитку особистості. «Соціальна компетентність формує не тільки певні складні вміння, але й сприяє вихованню надзвичайно важливих у сучасному житті якостей особистості» (Пометун, 2004).

Систему професійної педагогічної компетентності становлять, на нашу думку, ряд важливих компетентностей: продуктивної творчої діяльності, інформаційна, комунікаційна та компетентність саморозвитку, або самоосвіти. Так під час реалізації компетентності продуктивної творчої діяльності важливою проблемою у сучасній освіті є пошук обдарованої молоді, спостереження результатів їх навчання: учні, які розвивають і вдосконалюють творче мислення, мають здатність знаходити ефективне вирішення будь-якої проблеми, тобто вони мають більше можливостей для самореалізації.

Актуальність інформаційної компетентності зумовлена зростанням значення інформації для сучасного суспільства, в результаті опрацювання якої передбачено оволодіння різними інформаційними технологіями, а також наявність вміння критично

осмислювати інформацію. Розвиток інформаційної компетентності передбачає також залучення і власного досвіду.

Комунікаційна компетентність передбачає опанування важливого у суспільному житті, роботі усного і письмового спілкування, наближена й до полікультурної компетентності. Натомість компетентність саморозвитку, або самоосвіти дає змогу постійно навчатися і займатися самоосвітою, як у професійному житті, так і у особистісній сферах.

Для реалізації компетентнісного підходу майбутній вихователь повинен навчитися зацікавлювати кожну дитину шляхом чіткої мотиваційної установки, використовувати різноманітні методи і форми навчальної діяльності, а також створювати під час занять такі ситуації, які можуть дати кожній дитині проявити ініціативу, самостійність. Це якнайкраще сприяє формуванню основних компетентностей дошкільників, які мають володіти не лише якимось специфічними предметними вміннями, навичками, а й такими, що є життєво необхідними взагалі кожній людині.

Саме у процесі цілеспрямованого навчання майбутнього вихователя у вищому навчальному закладі може формуватися його професійна педагогічна компетентність. Це відбувається за рахунок того, що саме у закладі особистість поступово починає оволодівати всіма необхідними фаховими компетенціями.

В умовах навчання основними складовими формування професійної педагогічної компетентності є насамперед адапційно-орієнтувальний етап, коли майбутній педагог усвідомлює і осмислює вибір професії, виставляє власні ціннісні пріоритети, а також оволодіває спеціальними знаннями. Як і наступні етапи, адаптаційно-орієнтувальний має своє завдання і розкривається у процесі взаємодії всіх учасників навчально-виховного процесу. На цьому етапі взаємодія учасників виявляється у якості введення майбутнього педагога у навчальну фахово спрямовану діяльність, а також поділ функцій між студентом (учіння) і викладачем (навчання).

Наступний етап науковці визначають як змістово-рефлексійний. Він визначає якість набуття основних професійних знань, умінь та навичок, майбутній педагог має їх засвоїти і проявити у результаті їх застосування свої індивідуальні особливості і розвинути як наслідок у собі професійно значущі якості. Цей етап передбачає використання студентами репродуктивних (імітованих) дій, які підтримує викладач.

Черговий етап формування професійної педагогічної компетентності передбачає інтеграцію у педагогічне середовище та творчу самореалізацію, це так званий практико-перетворювальний етап. На цьому етапі майбутній фахівець-педагог стає більш самостійним, тому важливими є процеси саморегулювання, самоспонування і самоорганізації.

Компетентнісний підхід у фаховій підготовці майбутнього вихователя сприяє використанню на всіх етапах методів, які використовуються на певних етапах навчально-виховного процесу: спочатку, це пояснювально-ілюстративні та репродуктивні (адаптаційно-орієнтувальний етап), надалі методи проблемного викладу, частково пошукові (змістово-рефлексійний етап), насамкінець дослідницькі методи (практико-перетворювальний етап).

Крім того, професійна компетентність має різні рівні впливу особистості на навколишню дійсність. Вплив професійної компетентності майбутнього педагога має бути позитивний і якомога сильнішим, незалежно від того, чи є він опосередкований, чи є безпосередній на навколишнє середовище, вихованців, їхніх батьків, інших особистостей загалом. Це можливо досягти лише за умови покращення якості знань, набуття більшого досвіду та певних функцій професійної діяльності, також важливим залишається й збільшення обов'язків особистості.

Компетентнісний підхід у процесі формування професійної педагогічної компетентності майбутнього вихователя характеризується такими ознаками:

1) на високому рівні має бути мотивація навчальної діяльності, адже від цього залежить і якість засвоєння знань, і ставлення до навчання загалом;

2) повинні бути на належному рівні взаємини, які складаються у майбутнього вихователя з усіма учасниками навчально-виховного процесу у закладі, в якому він навчається;

3) від якості взаємодії з учасниками навчально-виховного процесу має залежати також і процес управління розвитком особистості;

4) домінуючі психічні стани особистості відіграють неабияку роль у ефективності навчання: якщо людина неврівноважена, можуть виникати психологічні конфліктні ситуації, якщо урівноважена, її поведінка є логічною, адекватною і виваженою.

Саме тому компетентнісний підхід у підготовці майбутнього вихователя суттєво впливає на її результати.

Отже, реалізація компетентнісного підходу у процесі фахової підготовки майбутнього вихователя дає змогу висловити ряд пропозицій у напрямі покращення безпосередньо процесу формування професійної педагогічної компетентності майбутніх вихователів. Це насамперед має бути проведено на нормативно-законодавчому рівні шляхом розробки нових Галузевих стандартів спеціальності «Дошкільна освіта» відповідно до Національної рамки кваліфікацій із необхідністю врахування вимог, що висуваються до педагога-працівника дошкільного навчального закладу сучасним суспільством. Також варто вищим педагогічним навчальним закладам (інститутам, університетам), інститутам післядипломної освіти теж посприяти розробці інструкцій зі створення навчально-методичних комплексів спеціальних професійних педагогічних дисциплін, які мають відповідні навчальні модулі, що узгоджуються із тими професійними компетенціями, які зазначені у Галузевих стандартах вищої освіти. З метою покращення наукової та навчально-педагогічної підготовки майбутніх фахівців з дошкільного виховання до формування професійної педагогічної компетентності у вищих педагогічних навчальних закладах провести спеціальні семінари.

## Література

- Артемова Л. В. (2010). Реалії та перспективи розвитку дошкільної освіти України в контексті ключових позицій Болонської декларації. *Вісник Глухівського державного національного педагогічного університету ім. О. Довженка*. № 16. С. 10–14.
- Зимняя И.А. (2004). Ключевые компетентности как результативно-целевая основа компетентностного подхода в образовании. *Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов*. Москва. 42 с.
- Краевский В. В. (2002). *Методология педагогики: прошлое и настоящее*. Москва: Педагогика, № 1. С. 3–13.
- Лозова В. І. (2002). Формування педагогічної компетентності викладачів вищих навчальних закладів. *Педагогічна підготовка викладачів вищих навчальних закладів : Матеріали міжвуз. наук.-практ. конфер.* Харків : ОВС. С. 3-8.
- Пометун О.І. (2004). Компетентнісний підхід до оцінювання рівнів досягнень учнів. К.: Презентація на нараді Центру тестових технологій. 19.10.2004. С.16–18.

## INFLUENCE OF THE SPECIFIC NATURE OF SPORTS ACTIVITIES ON THE DEVELOPMENT OF INTERPERSONAL COMMUNICATION AND COLLECTIVE INTERACTION AMONG STUDENTS

**Abstract:** The work shows the nexus between the nature of physical activity and sports and the social interaction of students. The purpose of the research: study of the pedagogical influence of physical culture and sport means and methods in fostering interpersonal communication and interaction among students. Methods of research: analysis, pedagogical observation, sociometry. Results of research: it is shown that effective means that influence the optimization of interpersonal interaction of students, strengthening mutual understanding and cooperation include means of joint physical culture and sports work. The specific features of sports are analysed in relation to their influence on the improvement of interaction in student groups. Four sports groups were identified, with students specializing in experimental subjects: high level of interpersonal interaction, medium level of interpersonal interaction and counteraction. It has been shown that representatives of sports with a high level of interpersonal interaction average values of sociometric status ( $0,78 \pm 0,03$ ), emotional expansiveness ( $0,77 \pm 0,03$ ) and psychological compatibility index in the team ( $0,56 \pm 0,03$ ) are considerably higher than representatives of other sports ( $p < 0,5$ ). The representatives of the opposition sports group have a low level of cohesion ( $0,032$ ); they do not use priority in choosing a partner for professional and informal communication. Conclusions: it was found that representatives of sports with a high level of interaction of participants in sports activities make the greatest contribution to the creation of friendly interaction and a favourable psychological atmosphere in groups of students, and the representatives of individual sports and martial arts make the smallest one.

**Keywords:** physical culture, sport, communication, interpersonal interaction, higher education

## ВПЛИВ СПЕЦИФІКИ СПОРТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ВИХОВАННЯ МІЖСОБИСТІСНОГО СПІЛКУВАННЯ ТА КОЛЕКТИВНОЇ ВЗАЄМОДІЇ СТУДЕНТІВ

### Вступ

У сучасних умовах соціально-економічного і політичного розвитку українського суспільства різко загострилися проблеми виховання учнівської молоді. Крах колишніх ідеалів і цінностей у вихованні призвело значну частину підростаючого покоління до орієнтації тільки на матеріальні стимули, агресивності та злочинності. Радикальні зміни в суспільному житті відбилися і на стані виховної роботи у закладах вищої освіти (ЗВО). Доводиться констатувати, що в процесі реформування вищої професійної освіти була зруйнована традиційна система виховання студентської молоді; втрачені важелі управління виховним

---

<sup>1</sup> Viktoriia Podhorna – PhD, Associate Professor, Odessa National Polytechnic University, Odessa, Ukraine.

<sup>2</sup> Iryna Smoliakova – PhD, Associate Professor, Odessa National Polytechnic University, Odessa, Ukraine.

<sup>3</sup> Katerina Drozdova – the State Institution «South Ukrainian National Pedagogical University named after K. D. Ushynsky», Odessa, Ukraine.

впливом на студентів; деформовані організаційно-педагогічні основи виховної роботи; ліквідовані різного роду громадські молодіжні рухи, об'єднання, клуби та інші організаційні форми виховного впливу на студентську молодь. Ситуація загострилась і в зв'язку зі вступом значної кількості молодих людей, які стали учасниками бойових дій на Донбасі, в лави студентської молоді. Проблема соціалізації та адаптації до навчального середовища прийняла масштабний характер.

Отже, виникла гостра потреба переходу від традиційно сформованих схем управління виховним процесом у ЗВО до соціально-особистісного управління, яке є адекватним соціально-економічним та політичним змінам в країні. В зв'язку з цим, одним з найважливіших шляхів вдосконалення процесу управління вихованням студентів ЗВО є цілеспрямоване застосування у виховних цілях багатого арсеналу засобів і методів фізичної культури і спорту.

У педагогічній практиці є певний досвід використання фізичних вправ для оптимізації міжособистісного спілкування та професійної взаємодії молоді (Т. Іваненко, 2006; О. А. Качан, 2020). Водночас такий досвід здебільш носить емпіричний характер і не ґрунтується на результатах комплексних наукових досліджень. Аналіз функціонування системи фізичного виховання студентів показує, що головні зусилля в науковому обґрунтуванні її педагогічної практики до недавнього часу були зосереджені в основному на розробці засобів і методів вдосконалення індивідуального рівня фізичної і спортивної підготовленості студентської молоді без урахування соціально-психологічних закономірностей, їхнього впливу на інші сторони виховання особистості (В.О. Сутула, 2014). Таке становище склалося в зв'язку з недооцінюванням ролі фізичної культури в управлінні виховним процесом ЗВО і, в наслідку цього, виразилося в неопрацьованості психолого-педагогічних основ її виховної функції. Ця обставина сприяла помітній деформації наукового обґрунтування багатьох актуальних проблем фізичної культури і, перш за все, тих, вирішення яких сприяло б прискоренню соціально-психологічної адаптації студентів до навчання у ЗВО, оптимізації їхнього міжособистісного спілкування, регуляції соціальної поведінки та самоорганізації. Тому в рамках цього дослідження представляється необхідним вивчити педагогічний вплив засобів і методів фізичної культури і спорту на виховання міжособистісного спілкування і взаємодії студентів.

### **Огляд літератури за темою і гіпотези**

Основні концептуальні положення соціально-особистісного управління вихованням студентів з активним застосуванням засобів і методів фізичної культури було розглянуто в роботах українських вчених (Дутчак, 2009; Тіняков, 2016; Глагошук, 2018). Доцільність такого підходу вони обумовлюють не тільки тим, що він дозволяє розкрити зміст і взаємозв'язок групових потреб, мотивів і механізмів соціальної поведінки студентів у процесі спільної фізкультурно-спортивної діяльності, але ще й тим, що результати його застосування дозволяють здійснити певну методологічну функцію в процесі пізнання закономірностей управління вихованням студентської молоді. Автори висунули гіпотези та припущення про те, що:

- засоби і методи фізичної культури впливають не тільки на процес фізичного вдосконалення студентської молоді, а й на ту соціальну середу, яка їх оточує (Лубишева, 2001);



- методично правильно організована і керована фізкультурно-спортивна діяльність сприяє вихованню в студентів соціальної активності, прагненню до міжособистісної комунікації, регуляції соціальної поведінки (Банах, 2019);

- в процесі занять фізичною культурою і спортом створюються сприятливі умови для: прискорення соціально-психологічної адаптації студентів до навчання у ЗВО, розширення їхнього соціального досвіду, оптимізації міжособистісної взаємодії, забезпечення необхідного рівня самоорганізації і саморегуляції групових процесів, управління психологічною атмосферою в студентських колективах (Фурдуй, 2018);

- фізична культура і спорт є важливими факторами зміцнення здоров'я і здорового способу життя, профілактики тютюнопаління, наркоманії, алкоголізму і правопорушень в студентському середовищі (Тевкун, 2014).

Науковці підкреслюють, що вирішальним фактором виховання є не характер спортивно-технічної взаємодії, а рівень педагогічного керівництва, що приводить до виникнення або, навпаки, відсутності колективістських відносин у команді незалежно від специфіки виду спорту (Іваній, 2015). Однак не можна не враховувати, що велика взаємопов'язаність учасників діяльності, інтенсивність їхнього спілкування сприяє значної емоційної насиченості контактів, яка при правильному педагогічному керівництві може стати основою для формування необхідних моральних відносин в студентському колективі. При цьому створюються психологічні умови для переходу формальних відносин в приватне, суб'єктивне, тобто відбувається їхня інтеріоризація. Стаючи характерними рисами особистості, вони згодом можуть переноситися нею в нове соціальне середовище, сприяючи швидкої і успішної адаптації до нових умов. Водночас мають місце факти небажаного впливу придбаних в спорті якостей, наприклад, агресивності, надмірної мотивації домагань, які можуть ускладнювати спортсмену контакти з оточуючими (Болотов, 2017).

Є дані, що педагогічному впливу за умови активного використання засобів і методів фізичної культури і спорту піддавалися такі параметри, як: соціометричний статус особистості, емоційна експансивність, групова єдність, психологічна сумісність і інші показники, на основі яких досліджувався характер протікання адаптації особистості в колективі (Донцов, 2018).

Соціометричний статус – це те реальне місце, яке займає особистість у системі міжособистісних стосунків. Це здатність особистості займати певну просторову позицію (локус) в соціометричній культурі, тобто співвідноситися із іншими елементами. З погляду соціальної психології соціометричний статус – це спроможність особистості бути обраною для спілкування; з соціологічного погляду – здатність особи виступати референтною для інших осіб (Донцов, 2018).

Емоційна експансивність – це показник соціально-психологічних якостей суб'єкта в групі. Це друга важлива персонально-вимірювальна величина, що характеризує поведінку особистості в соціальному мікросередовищі (в групі, в колективі). Експансивність фіксує емоційно-психологічне ставлення особистості до групи, її роль в спілкуванні з іншими (Олійник, 2018).

Іншим показником, що оцінює положення людини у групі й безпосередньо відображає її характерологічні якості, є взаємність виборів – психологічна сумісність, яка суб'єктивно є більш значущою для людини, ніж статус, і тому відзначає неоднозначність зв'язку між ними. Є данні, що особи з низьким соціометричним статусом мають взаємність у половині випадків, а в 11% випадків члени групи з високим статусом позбавлені взаємності, без якої, не можлива реалізація потреби у спілкуванні (Істомін, 2015).

Отже передбачається, що до числа найбільш ефективних засобів, які сприяють оптимізації міжособистісної взаємодії студентів, зміцненню взаєморозуміння та співпраці на етапі їхнього перебування в навчальному колективі, можна віднести засоби спільної фізкультурно-спортивної діяльності. Спілкування в цій сфері виступає як необхідний і суттєвий фактор, що опосередковано впливає не тільки рухову активність, а й на функцію обміну інформацією та емоціями, містить елемент керування взаємозалежною діяльністю студентів і психологічним кліматом у колективі. Завдяки такій взаємодії досягається розуміння і розвивається співробітництво в студентському середовищі.

### Методологія дослідження

В дослідженні взяли участь 60 здобувачів вищої освіти Одеського національного політехнічного університету, середній вік яких складав  $19 \pm 1,7$  років.

Основними методами дослідження було аналіз, педагогічні спостереження та соціометрія. Аналіз здійснювався з метою визначення специфічних особливостей фізкультурно-спортивної діяльності, а також видів спорту стосовно їхнього впливу на формування особистісних якостей студентів та вдосконалення міжособистісної взаємодії в студентських колективах. Це надало можливість виокремити 4 групи студентів - представників різних видів спорту, досвід спільної діяльності яких не менш 4-х місяців. В кожну групу увійшли по 15 студентів. У групах було проведено соціометричне опитування із застосуванням методики виявлення соціометричного статусу особистості і структури міжособистісних зв'язків – метод соціометрії (Морено, 1958). Педагогічному порівнянню піддавалися такі параметри: соціометричний статус особистості, емоційна експансивність, індекс групової згуртованості. Соціометричні дослідження проводяться сторонньою для даної групи особою.

Обробку результатів соціометричного вивчення групи здійснювали таким чином: в заготовлених соціометричних таблицях фіксувались вибори членів групи. Статус визначався кількістю отриманих виборів за допомогою онлайн-ресурсу «Соціоматрица.Онлайн», яка автоматично підраховує та визначає чотири статусні категорії: «лідери» – 7 і більше виборів; «ті, кому віддають перевагу» – 4-6 виборів; «знехтувані» – 1-3 вибори; «ізольовані» – 0 виборів. Максимально високий соціометричний статус - (+1) студент отримує в разі, коли його обирають усі члени групи, а максимально низький - (-1). Індекс групової згуртованості обчислювався як відношення числа взаємних позитивних виборів до загальної кількості можливих виборів:

$$C_{\text{гр}} = \frac{\sum r^+}{1/2N(N-1)} \quad (1)$$

$C_{\text{гр}}$  – згуртованість

$r^+$  – кількість позитивних виборів

$N$  – кількість учасників

Середній показник по групі було визначено методом описової статистики.

### Результати та обговорення

Позитивно оцінюючи виховну роль фізкультурно-спортивної діяльності, слід, однак, проаналізувати і деякі специфічні особливості видів спорту з погляду їхнього впливу на вдосконалення міжособистісної взаємодії в студентських колективах.

У зв'язку з цим, при вивченні фізкультурно-спортивної діяльності як засобу впливу на виховання особистості представляється необхідним проаналізувати психолого-педагогічні можливості окремих видів спорту та змагальних вправ.

В основі психологічної класифікації видів спорту і змагальних вправ є взаємодія спортсменів (Істомін, 2015). Вона проявляється в двох основних формах: по відношенню до супротивника – у формі протиборства (суперництва), по відношенню до партнерів – у формі взаємодії (співпраці).

Нами була використана систематика видів спорту і змагальних вправ за особливостями взаємодії між спортсменами: види спорту і спортивні вправи з високим рівнем міжособистісної взаємодії учасників у спільній діяльності; види спорту і спортивні вправи зі середнім рівнем взаємодії учасників; види спорту з обмеженим рівнем міжособистісної взаємодії спортсменів; види спорту і спортивні вправи з протиборчою взаємодією (Болотов, 2017). В першу групу увійшли студенти-спортсмени, які спеціалізуються в командних спортивних іграх; до другої групи були віднесені студенти, які разом тренувались та виступали в синхронних стрибках на батуті; третю групу склали представники легкої атлетики, четверту групу - спортсмені-єдиноборці.

Порівняльний аналіз соціометричних показників представників кожної групи дозволив констатувати вплив специфіки видів спорту на визначення місця особистості в групі, стан міжособистісного спілкування і взаємодії студентів, потребу в спілкуванні і психологічну сумісність студентів різної спортивної спеціалізації (табл. 1).

**Таблиця 1.** Соціометричні показники студентів-представників різних видів спорту

№ п/п	Соціометричні показники	Групи за видами спорту			
		з високим рівнем міжособистісної взаємодії	зі середнім рівнем міжособистісної взаємодії	з обмеженим рівнем міжособистісної взаємодії	з протиборчою взаємодією
1	Соціометричний статус особистості	0,78± 0,03	0,61± 0,03	0,49±0,03	0,26±0,02
2	Емоційна експансивність	0,77± 0,03	0,61± 0,03	0,47± 0,03	0,24± 0,03
3	Індекс групової згуртованості	0,102	0,082	0,066	0,032

Джерело: розроблено автором

У представників видів спорту з високим рівнем міжособистісної взаємодії середня величина соціометричного статусу, емоційної експансивності та індексу психологічної сумісності значно вище, ніж у представників інших видів спорту ( $p < .05$ ). У цій групі середнє число позитивних виборів – 10,8, негативних виборів – 3,13. 6,7% учасників має 7 і більше виборів («лідер»); решта учасників отримали 5-6 виборів («ті, кому віддають перевагу»). Відносини між партнерами у цій групі спрямовані на об'єднання зусиль для досягнення спільної мети спортивної перемоги. Важливу роль відіграє позитивний вплив формального або неформального лідера студентського колективу. На наш погляд, це обумовлено тим, що підтримка лідера виступають як засіб регуляції поведінки та стимул, який підвищує соціальну активність студентів, мобілізуючий їх на максимальний прояв колективної взаємодії. Індекс групової згуртованості вказує на тісні міжособистісні зв'язки учасників дослідження.

В групі зі середнім рівнем міжособистісної взаємодії спортсменів середнє число позитивних виборів – 8,67, Середнє число негативних виборів – 5,2. 80% учасників отримали 5-6 виборів («ті, кому віддають перевагу»), 20 % – по 1-3 вибору («знехтувані»). У відносинах між членами групи передбачена можливість контактів під час тренувальних занять і під час змагань. Надання допомоги і страхівки в стрибковій акробатиці сприяє вихованню відповідальності та дружності. Індекс групової згуртованості вказує на високий ступень міжособистісних зв'язків, але слід звернути на відсутність лідеру в цієї групі та небажання спілкуватись у межах групи кожного п'ятого члена групи.

В групі представників виду спорту з обмеженим рівнем міжособистісної взаємодії спортсменів середнє число позитивних виборів – 6,93, негативних виборів – 6,87. 80% учасників отримали 5-6 виборів («ті, кому віддають перевагу»), 13,3 % – по 1-2 вибору («знехтувані») та 7,6% – 0 виборів («ізолювані»). Такий розподіл визначається здебільш умовами спортивно-фізкультурної діяльності. Дії спортсменів у легкій атлетиці носять переважно індивідуальний або спільно-індивідуальний характер, що призводить до обмеженості їхньої міжособистісної взаємодії та спілкування. Основним напрямом тренерської роботи в цьому виді спорту є використання індивідуального підходу, а це, якщо розглядати не тільки спортивний, а й виховний аспект діяльності, може призвести до мимовільної дезінтеграції спортивного колективу. На тлі такої перебудови соціальних відношень у студентів можуть з'явитись зрушення в структурі особистісної установки: вони не витрачають зусиль на придушення негативних емоцій та імпульсних спалахів, але ж орієнтуються на позитивні дії – допомогу та підтримку партнерів незалежно від власного ставлення до них, симпатії або антипатії. Індекс групової згуртованості вказує на наявність міжособистісних зв'язків, але він значно менший, ніж в попередніх групах.

Аналіз соціометричних вимірювань показав, що представники спортивних єдиноборств здебільш мають низькі показники психологічної сумісності з товаришами по навчальній групі. Психічна активність єдиноборців відрізняється агресивністю по відношенню до суперника. Специфіку взаємодії в групі визначає те, що в процесі тренування товариші по команді часто виступають в ролі спаринг-партнерів. Можна припустити, що така специфічна спортивна діяльність повною мірою обмежує можливості для придбання соціального досвіду та в меншій мірі сприяє адаптації до нового соціального середовища, на що переконливо вказують отримані соціометричні дані: середнє число позитивних виборів – 3,43, негативних виборів – 9,5. 14,3% учасників - «ті, кому віддають перевагу»; 78,6% – «знехтувані» та 7,1% – «ізолювані». Індекс групової згуртованості вказує на слабкість міжособистісних зв'язків в групі єдиноборців.

Погоджуючись з твердженням, що вирішальним фактором виховання є не характер спортивно-технічної взаємодії, а рівень педагогічного керівництва, який здатний сприяти, або ж, навпаки, руйнувати колективістські відносини в команді, все ж слід зазначити, що особливості спортивної діяльності, спортивного середовища, спортивного способу життя визначає певну специфіку спрямованості особистості і форми її прояву. Так, представники видів спорту з високим рівнем взаємозв'язку учасників спортивної діяльності прагнуть до створення відносин товариської взаємодії, взаємодопомоги, що сприяє встановленню сприятливої психологічної атмосфери в студентських колективах, а представники індивідуальних видів спорту та спортивних єдиноборств більш схильні до індивідуалізму. Це не виключає те, що при правильному педагогічному керівництві та цілеспрямованому формуванні відносин в студентському колективі можна виховати соціально значущі якості особистості, що буде сприяти адаптації студентів в навчальному середовищі, підтримувати

розширення комунікативного досвіду, сприяти своєчасному прийняттю рішень, узгодженню спільних дій, попередженню міжособистісних конфліктів.

## Заключення

Узагальнення результатів досліджень дозволяє стверджувати, що фізкультурно-спортивна діяльність є ефективним засобом оптимізації міжособистісних взаємин студентів за умовою безпосереднього управління процесом міжособистісної комунікації під час раціонально організованих занять фізичною культурою і спортом. При однаковому рівні педагогічного управління специфіка фізкультурно-спортивної діяльності значно впливає на узгодженість колективної взаємодії та здатна створювати більш сприятливі умови для придбання студентами необхідного соціально-професійного досвіду.

Показано, що міжособистісна взаємодія і спілкування в процесі фізкультурно-спортивної діяльності обумовлені, перш за все, специфікою виду спорту та конкретними змагальними вправами. Різні види спорту формують певні відношення між членами групи (команди), вони відрізняються між собою ступенем міжособистісної взаємодії. Якщо немає потреби в колективній взаємодії та спілкуванні між спортсменами, наприклад, в індивідуальних видах спорту, або має місце агресивна поведінка по відношенню до спаринг-партнера (в єдиноборствах), відбувається небажаний вплив придбаних в спорті якостей, які можуть ускладнювати спортсмену контакти з оточуючими. З часом вони становляться характерними рисами особистості та можуть переноситися нею в соціальне середовище.

Встановлено, що у представників видів спорту з високим рівнем міжособистісної взаємодії середнє значення соціометричних показників значно вище, ніж у студентів, які спеціалізуються у видах спорту зі середнім та обмеженим рівнями міжособистісної взаємодії та представниками спортивних єдиноборств ( $p < .05$ ). Ця група відрізняється великою кількістю позитивних виборів – 10,8%, та наявністю «лідеру» студентського колективу.

Найнижчі соціометричні результати притаманні представникам спортивних єдиноборств. Їх відрізняє низькі показники групової згуртованості з товаришами по навчальній групі – 0,032 ( $p < .05$ ), високе число негативних виборів – 9,5%. та наявність «ізолюваних» учасників колективної взаємодії – 7,1%.

Отже, проведений аналіз впливу специфіки виду спорту на виховання внутрішньоклективної узгодженості та міжособистісного спілкування студентів свідчить про значний внесок специфіки спортивної діяльності в процес соціальної адаптації студентської молоді.

## Література

- Банах В. (2019). Персоніфікований підхід до фізичного виховання студентської молоді. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Фізичне виховання, спорт і здоров'я людини*, № 15, 11–15. <https://doi.org/10.32626/2309-8082.2019-15.11-15>
- Болотов О. О. (2017). Педагогічний вплив на виховання міжособистісного спілкування студентів в умовах навчально-виховного процесу засобами фізичного виховання. *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова*. Вип. 3 К (84). 73-76
- Гладощук О. Г. (2018). Вищий навчальний заклад як середовище по формуванню фізкультурно-оздоровчої самоорганізації студентської молоді. *Науковий вісник*

*Ужгородського національного університету. Серія: Педагогіка. Соціальна робота, № 1, 292-295.*

- Донцов Д. А. & Сагова, З. А. (2018). Соціально-психологічна діагностика спортивних груп і колективів. *Педагогіка, № 8, 38-43.*
- Дутчак М. В. (2009). Спорт для всіх в Україні : теорія та практика. Київ. 280.
- Іваненко Т. (2006). Оптимізація міжособистісних відносин студенток засобами спільної фізкультурно-спортивної діяльності. *Теорія і методика фізичного виховання, №3, 45-48.*
- Іваній І. (2015). Структура професійно-педагогічної культури фахівців із фізичного виховання та спорту з позицій компетентнісного підходу. *Молода спортивна наука України. № 19, 44 - 49.*
- Істомін, І.М. (2015). Сучасні методичні підходи до оцінки й прогнозування психологічної сумісності та згуртованості. *Проблеми екстремальної та кризової психології. №. 3, 160-170.*
- Качан О. А., Пристинський, В. М. (2020). Наукове обґрунтування впровадження концепції "Спорт заради розвитку" в Україні. *Фізичне виховання в рідній школі, №2, 27-35.*
- Лубышева Л. И. (2001). Соціальна роль спорту в розвитку общества и соціалізації людини. *Теорія и практика фізическої культури. № 4, 11-13.*
- Морено Дж. Соціометрія. Москва, 1958. 244 с.
- Олійник І. & Дорошенко, Е. (2018). Соціометричні показники в системі оцінки психологічного клімату волейбольної команди. *Спортивний вісник Придніпров'я, № 3, 93-98.*
- Сутула В. О. (2014) Системоутворювальна функція фізичної культури. *Слобожанський науково-спортивний вісник. №1 (39),118-121.*
- Тевкун В. В. (2014). Здоров'язбережувальні компетенції – основа професійної підготовки майбутніх вчителів фізичної культури. *Вісник Чернігівського національного педагогічного університету. Сер.: Педагогічні науки, № 115, 227-230.*
- Тіняков А. О. (2016). Психолого-педагогічний потенціал фізичної культури і спорту у вихованні навичок лідерства студентів вищих навчальних за-кладів. *Теорія і практика управління соціальними системами, № 3, 23-32.*
- Фурдуй С. Б. & Ніфака, Я. М. (2018). Роль фізичної культури в процесі соціалізації студентської молоді. *Молодий вчений. №1 (53), 395-399.*

## DIAGNOSIS OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND TRENDS IN ITS DEVELOPMENT IN HIGHER EDUCATION

**Abstract.** The results of the conducted expert survey as a method of empirical research to identify current problems, barriers, features, trends and ways of development of organizational culture in the higher education system of Ukraine are presented. Barriers that hinder the effective development of the organizational culture of higher education institutions include the following: insufficient digital competence of staff; lack of digital platforms to manage large databases; functional disconnection interferes with data exchange; lack of a generally accepted definition of customer orientation; misunderstanding of the essence of customer-oriented approach to the formation of organizational culture. It is established that the main obstacles to the transformation of the organizational culture of higher education institutions in the context of digitalization of the economy are: misunderstanding of digital trends; lack of digital skills specialists; underdeveloped IT infrastructure; low level of employee involvement; lack of financial resources; imperfection of organizational structure; inability to make the necessary changes to the organizational culture. It has been proven that there is a direct relationship between organizational culture and financial results. The influence of endogenous factors on the development of organizational culture of higher education institutions is studied and the intensity of use of internal communication channels is estimated. Indicators reflecting the characteristics of organizational culture are determined and calculated. Calculations showed that the level of development of organizational culture in the surveyed institutions is average and is 0.629. It should be noted that the level of development of organizational culture is significantly influenced by such indicators as "Strategic direction and intentions" (0.7), "Vision" (0.7), "Key values" (0.688), "Orientation to teamwork" (0.663), "Empowerment" (0.644), "Goals and Objectives" (0.638). However, it is expedient for higher education institutions to pay considerable attention to organizational training of staff, professional development of employees, adaptation to changes under the influence of environmental factors, the application of customer-oriented approach to customer service of educational services.

**Keywords:** institution of higher education, organizational culture, features, trends, expert survey, diagnostics, evaluation methods, priority areas, financial result, transformation, efficiency, digital economy.

## ДІАГНОСТИКА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ТЕНДЕНЦІЇ ЇЇ РОЗВИТКУ В СИСТЕМІ ВИЩОЇ ОСВІТИ

### Вступ

Суперечливість глобальних економічних процесів в умовах розвитку інформаційного суспільства проявляється у якісних масштабних перетвореннях та прагненні до певної гармонізації нормативно-управлінських інструментів і створенні міжнародних стандартів у сфері корпоративного управління. З огляду на це, значних змін зазнав вектор наукових досліджень з менеджменту, тобто «увага дослідників зосереджувалась на ролі людського

---

<sup>1</sup> Olena Kharchyshyna – D. Sc. (Economics), Associate Professor, Zhytomyr Ivan Franko State University, Zhytomyr, Ukraine.

<sup>2</sup> Nataliia Trushkina – PhD (Economics), Corresponding Member of the Academy of Economic Sciences of Ukraine, Institute of Industrial Economics of NAS of Ukraine, Kyiv, Ukraine.

фактору з урахуванням особливостей внутрішнього середовища» (Кредісов, Літовченко, 2011).

При цьому організація внутрішнього середовища підприємства асоціюється з формуванням організаційної культури як оптимального підходу до забезпечення ефективної кооперації праці персоналу й адаптації компанії до умов зовнішнього оточення (Харчишина, 2011). В організаційній культурі кристалізуються найбільш успішні, життєздатні, перевірені досвідом зразки мислення, поведінки, прийняття рішень та взаємовідносин, які підтримуються і у процесі природного розвитку організації, і свідомими зусиллями керівників та власників (Харчишина, 2015). Саме це дає підстави вважати, що організаційна культура є, по суті, найціннішим і незамінним мотиваційним ресурсом економічного розвитку (Vinarska, Kharchyshyna, 2015; Харчишина, 2018; Левківська, Харчишина, 2019).

Очевидно, що першочергове значення на сучасному етапі має характеристика організаційної культури з точки зору її співвідносності з факторами економічного успіху фірми, серед яких варто виділити здатність: 1) накопичувати ресурсний потенціал, забезпечувати впровадження інновацій, 2) створювати та гармонізувати господарські зв'язки, 3) сприяти широкому залученню працівників до процесу управління і прийняття рішень, 4) стимулювати розвиток лідерства на всіх рівнях управління та ін. Традиційні цінності народів європейських країн (якість життя, гармонія соціальних зв'язків, збереження традицій) висувають також інші критерії успіху, такі як служіння ідеї, суспільству, і, нарешті, працю як головну цінність.

У свою чергу, управління організаційною культурою неможливе без здійснення всебічної оцінки її фактичного стану на конкретному підприємстві. З огляду на багатогранність організаційної культури як складової системи менеджменту розробка адекватних методик та процес проведення такої оцінки є надзвичайно складними завданнями. Проведення діагностики ускладнюють наступні фактори: 1) багатоплановість явища організаційної культури та її окремих складових; 2) складність кількісної оцінки певних якісних елементів організаційної культури; 3) особливості процесу формування організаційної культури окремо взятого підприємства; 4) відсутність прямої залежності фінансових результатів діяльності підприємства від характеристик організаційної культури. Крім того, проблемним є існування значного часового лагу між фінансовими вкладеннями у розвиток організаційної культури та одержанням економічного ефекту. Також недостатньо вивченим є кількісний зв'язок між якісними характеристиками організаційної культури та економічним результатом діяльності підприємств, між обсягом витрат на формування організаційної культури із бажаними параметрами та показниками результативності функціонування підприємства (Харчишина, 2011).

### **Огляд літератури та гіпотези**

Розгляду питань, пов'язаних з еволюційним розвитком корпоративної культури, визначенням суті й змісту цього поняття з різних наукових точок зору, його особливостей і відмінностей від терміна «організаційна культура», присвячено багато наукових праць провідних учених. Серед них такі: М. Armstrong, М. Alvesson, L. Pennington, S. Robbins, М. Simosi, О. Андросова, М. Войнаренко, Л. Волянська-Савчук, А. Кузнецов, Д. Ліфінцев, К. Фокіна-Мезенцева, Г. Хаєт, М. Чепелюк, Е. Sheyn та інші вчені.

Вирішенням різноманітних проблем розвитку організаційної культури підприємств у контексті соціальної відповідальності бізнесу та забезпечення сталого розвитку займаються



такі видатні науковці, як S. Aaronson, T. Bruijn, O. Fisscher, J. Jonker, E. Karssing, M. Kitzmueller, Ph. Kotler, N. Lee, A. McWilliams, A. Nijhof, M. Schoemaker, B. Sheehy, D. Siegel, R. Wokutch, Ю. Залознава, А. Колот, О. Новікова, О. Хандій, Ю. Харазішвілі, В. Хаустова та інші.

D. Denison, K. Cameron, G. Hofstede, M. Millington, R. Quinn, J. Schultz, Trang To Thu свої праці присвятили питанням виявлення впливу організаційної культури на ефективність діяльності та конкурентоспроможність підприємств, у тому числі методологічним засадам оцінювання рівня розвитку організаційної культури та його зв'язку з фінансовими результатами бізнесової діяльності.

Таким чином, ця проблема визначила *мету статті*, яка полягає в емпіричному дослідженні та діагностиці організаційної культури закладів вищої освіти задля виявлення особливостей, тенденцій, проблем і перспектив її розвитку в сучасних умовах.

### Дані та методологія

Для досягнення поставленої мети використано діалектичний метод наукового пізнання, комплексний, системний, логічний підходи. У процесі дослідження застосовано загальнонаукові методи абстракції та аналогії, індукції та дедукції, аналізу і синтезу, структурно-логічного узагальнення, статистичного аналізу, економіко-математичні, експертного опитування.

Найбільш відомими методиками дослідження організаційної культури є: методика Шейна Е., методика ОСАІ Камерона К. та Куїнна Р., методика Денісона Д., які презентують три абсолютно різних підходи до вивчення організаційної культури. Так, Е. Шейн (2007) вважає кількісні методи діагностики недостатньо достовірними і адекватними щодо такого об'єкта дослідження як організаційна культура. Зокрема, Е. Шейн (2007) критикує застосування таких методів дослідження організаційної культури як анкетування, тестування, аналіз статистичних даних, спостереження та контент-аналіз як недосконалих і таких, що важко піддаються інтерпретації. Натомість вчений вважає, що для оцінки організаційної культури найбільш прийнятним і ефективним є метод «клінічного» дослідження, який передбачає максимальний рівень залучення, заглиблення дослідника у соціально-культурні процеси підприємства.

Модель ОСАІ К. Камерона та Р. Куїнна (2001) є найбільш поширеною і достатньо простою у використанні. Згідно цієї моделі, типологія здійснюється на основі визначення напряму орієнтації компанії (внутрішній фокус та інтеграція – зовнішній фокус та диференціація), а також способу вирішення проблем (стабільність і контроль – гнучкість та дискретність), внаслідок чого утворюються чотири типи організаційної культури: кланова, адхократична, ієрархічна, ринкова. Оцінка організаційної культури за методикою ОСАІ передбачає анкетування, яке дає можливість визначити шість ключових характеристик організаційної культури: 1) найважливіші характеристики організації; 2) загальний стиль лідерства в організації; 3) управління найманими працівниками; 4) об'єднувальна сутність організації; 5) стратегічні цілі; 6) критерії успіху.

Методика Д. Денісона побудована з використанням шкали конкуруючих цінностей, розробленої К. Камероном та Р. Куїнном У рамках даної шкали Д. Денісон (1984) визначає чотири прояви організаційної культури – адаптивність, місія, послідовність, ступінь залучення в діяльність організації, які впливають на організаційну ефективність. Кожен з чотирьох проявів культури характеризується трьома показниками, отже організаційна культура за методикою Д. Денісона (1990) може бути охарактеризована 12 індексами: індекс

управління змінами, індекс орієнтованості на клієнта, індекс організаційного навчання, індекс стратегічної спрямованості, індекс цілей, індекс бачення, індекс координації та інтеграції, індекс згоди, індекс ключових цінностей, індекс повноважень, індекс розвитку здібностей, індекс командної орієнтації. Для підвищення об'єктивності оцінок автор методики порівнює її результати із показниками ефективності, на які справляє найбільший вплив організаційна культура: рентабельність інвестованого капіталу, рентабельність активів, рівень і темп росту продажів, частка ринку, рівень новизни продукту, якість, рівень задоволеності працівників.

У червні–серпні 2019 р. було проведено експертне опитування як метод емпіричного дослідження особливостей розвитку організаційної культури підприємств різних видів економічної діяльності: харчова промисловість, вугільна галузь, будівництво, оптова й роздрібна торгівля, сфера послуг (транспортні, банківські, консалтингові, Інтернет-послуги) (Трушкіна, Ринкевич, 2019; Trushkina, Abazov, Rynkevych, Bakhautdinova, 2020; Трушкіна, Ринкевич, 2020а; Трушкіна, Ринкевич, 2020b).

У даній статті викладено результати анкетного опитування фахівців вітчизняних закладів вищої освіти, що становить 11,3% експертів до їх загальної кількості за всіма видами економічної діяльності (115 респондентів).

## **Результати та обговорення**

Встановлено, що установам у сфері вищої освіти притаманні специфічні особливості організаційної культури, які їх відрізняють від підприємств інших видів економічної діяльності. Так, на формування організаційної культури здебільшого впливають топ-менеджери (76,9% респондентів) і рядові співробітники (23,1%). Організаційна культура, як правило, організована керівництвом закладу (84,6% опитаних). Ряд експертів (15,4%) відмітили, що організаційна культура сформувалась спонтанно.

В обстежених вищих навчальних закладах корпоративні цінності та правила не нав'язуються (84,6%). Але 15,4% опитаних зазначили, що ці цінності, принципи і правила нав'язуються. Виявлено, що заявлені установою корпоративні цінності і слогани частково (53,8%) і повністю (46,2% респондентів) збігаються з її реальними цінностями.

Більшість експертів (84,6%) вважають, що організаційна культура закладів вищої освіти є успішною. Однак на думку опитаних організаційна культура має ряд недоліків:

недостатня цифрова компетентність персоналу (84,6% респондентів);

функціональна роз'єднаність перешкоджає обміну даними (38,5%);

нерозуміння співробітниками компанії, що таке «клієнтоорієнтований підхід до формування організаційної культури» (30,8%);

відсутність цифрових платформ, що дозволяють управляти великими базами даних (23,1%);

відсутність загальноприйнятого визначення клієнтоорієнтованості (15,4%).

На підставі експертного опитування виявлено ключові перешкоди щодо зміни організаційної культури в сфері вищої освіти в умовах цифровізації бізнес-процесів, а саме:

нерозуміння цифрових трендів (38,5% респондентів);

недостатній обсяг фінансових ресурсів (15,4%);

брак фахівців з цифрових навичків і вмінь (15,4%);

низький рівень залученості співробітників (15,4%);

неспроможність вносити необхідні зміни в організаційну культуру (15,4%);

недосконалість організаційної структури (15,4%);

нерозвиненість IT-інфраструктури (7,7%).

Встановлено, що цінності і принципи, на яких формується організаційна культура обстежених закладів вищої освіти, здебільшого повністю відповідають особистим цінностям і принципам співробітників (76,9% опитаних). Експерти зазначають, що організаційна культура впливає на фінансові результати установ: повністю (69,2% респондентів) або частково (23,1%). При цьому успішна організаційна культура закладів вищої освіти дозволяє, у першу чергу, збільшити обсяги наданих освітніх послуг за рахунок підвищення якості логістичного сервісу (30,8% опитаних); скоротити витрати і собівартість (30,8%); підвищити рівень прибутковості (30,7%); залучати більшу кількість споживачів освітніх послуг (7,7%).

Виявлено, що в обстежених установах необхідна трансформація організаційної культури: часткова (61,5% експертів) і повна (30,8%). На думку опитаних, модернізація організаційної культури має полягати у:

застосуванні цифрових технологій задля оптимізації бізнес-процесів (53,8%);

підвищенні кваліфікації співробітників (46,2%);

збільшенні обсягів фінансування сфери вищої освіти (7,7%).

Незважаючи на те, що фокусування на клієнтів є ключовим напрямом освітньої діяльності, лише 7,7% опитаних фахівців вказали на доцільність удосконалення системи управління процесами обслуговування споживачів.

На формування й розвиток організаційної культури закладів вищої освіти значний вплив мають ендogenous чинники, до яких можна віднести такі: менеджмент організації (науково-технічна й інноваційна діяльність, виробництво, управління персоналом, маркетинг і логістика, фінансовий стан, комунікаційна політика, планування та стратегування); управління персоналом (лояльність до кадрової політики, місії організації, трудової діяльності; дотримання інтересів організації, конфіденційність інформації, ціннісна орієнтація). Вищеперелічені чинники потребують використання певних прийомів та інструментів, які дозволяють добитися успіху при трансформації організаційної культури установи. Тому під час експертного опитування було приділено увагу внутрішнім чинникам, які впливають на розвиток організаційної культури (табл. 1).

**Таблиця 1:** Експертна оцінка впливу ендogenous чинників на розвиток організаційної культури

Твердження	% до опитаних
<b>1. Життя організації має спрямовуватися:</b>	
сильним керівництвом	23,1
постійними узгодженнями й обговореннями всіх співробітників організації	15,4
колективною роботою на основі загальної ідеї	61,5
<b>2. Справжній керівник (лідер) у першу чергу має:</b>	
володіти різними ресурсами (імідж, кошти, зв'язки тощо) і користуватися визнанням у підлеглих	38,5
вселяти безумовну довіру	7,7
бути ініціатором процесу творчості	30,8
володіти владою і відповідним положенням	23,0
<b>3. Повсякденна робота має:</b>	
бути зрозумілою і здійснюватися за планом без особливих змін	15,4
постійно вдосконалюватися	30,8
виконуватися і змінюватися кожним співробітником по-своєму, виходячи з кінцевої мети	53,8
<b>4. Бажання й інтереси окремих працівників:</b>	
мають узгоджуватися з інтересами організації через домовленості	53,8

індивідуальні і мають враховуватися організацією, якщо вона хоче досягти своїх цілей	23,1
мають співпадати з інтересами організації	15,1
мають бути підпорядковані інтересам організації	7,7
5. Основне завдання керівництва має:	
задати загальну мету і роз'яснити, як її досягти	7,7
чітко структурувати бізнес-процеси, створювати інструкції, положення, нормативи і за їх допомогою працювати з підлеглими	38,5
задавати загальний контекст руху і взаємодії команди, надавати співробітникам можливості розвитку	46,2
надати співробітникам можливість робити так, як вони вважають необхідним, і цікавиться лише результатом	7,7
6. Розбіжності і конфлікти між співробітниками – це:	
загроза стабільності організації, що заважає роботі	53,8
тривожний факт, який означає розходження із загальними цілями й завданнями	15,4
продуктивний вираз індивідуальних думок і розбіжностей у поглядах	7,7
необхідність для ефективного вирішення проблем	23,1
7. Сплікування між співробітниками має будуватися на основі:	
ділових інтересів	7,7
емоційної взаємопідтримки, «сімейного» відношення один до одного	7,7
відкритості, всебічного обговорення робочих питань	76,9
формальних правил, прийнятих в організації	7,7
8. Робоча інформація та дані:	
це спільне знання, яке непотрібно виносити ззовні	38,5
мають контролюватися, і доступ до них має бути обмеженим	7,7
оцінюються й розподіляються відкрито	46,2
мають використовуватися для індивідуальних досягнень	7,7
9. Рішення в організації мають прийматися на основі:	
обговорення за круглим столом переговорів, що дозволяє побачити проблему з різних сторін	84,6
потенційної вигоди (прибутку) і ризиків	7,7
нормативних документів (інструкцій, регламентів) і стандартів якості	7,7
10. Переважно робити що-небудь:	
орієнтуючись на вигоду для себе і організації	23,1
відповідно до загальних цілей, завдань і виходячи з традицій організації	38,5
з оригінальністю й винахідливістю	7,7
дотримуючись норм та інструкцій	30,8
11. Робоча обстановка має бути:	
конкурентною та орієнтованою на отримання конкретного результату	30,8
стабільною й безпечною	7,7
гармонійною, комфортабельною, а також подобатися співробітникам	53,8
12. Основним принципом організації має бути:	
«ми одна родина»	46,2
«виживає найсильніший»	7,7
без порядку й «сильна рать» погибає	15,4
немає меж досконалості	30,8

Примітка: опитано 114 експертів у різних сферах економічної діяльності, у тому числі 13 (11,4%) – у сфері освіти. Частку опитаних розраховано до загальної кількості експертів відповідного виду економічної діяльності. Складено авторами за результатами анкетування.

Отже, внутрішня культура має таку специфіку: спрямування на командну роботу і співпрацю персоналу; авторитет і лідерські якості керівництва; узгодженість цінностей і інтересів працівників із загальними інтересами закладу через домовленість; надання співробітникам можливостей кар'єрного розвитку; принцип відкритості та всебічного

обговорення робочих питань; відкритість і прозорість інформації; відповідність діяльності установи загальним цілям, завданням і виходячи з її традицій.

У закладах вищої освіти сформовано ключову місію й довгострокову ціль, визначено стратегічний напрям діяльності компанії. При цьому експерти зазначили про недостатню реалізацію принципів спільної роботи співробітників з різних відділів, координацію проектів між різними відділами, нечітке співпадіння цілей на всіх рівнях управління (табл. 2).

**Таблиця 2:** Експертні оцінки стосовно сформованих цілей і принципів діяльності вищих навчальних закладів

Твердження	Відповіді, % експертів		
	Так	Ні	Частково
Є довгострокова ціль і напрям діяльності	50,0	25,0	25,0
Є чітка стратегія на майбутнє	50,0	25,0	25,0
Стратегія установи призводить до зміни методів конкуренції інших організацій	25,0	50,0	25,0
Є чітка місія, яка має сенс і напрям роботи установи	50,0	-	50,0
Співробітники різних відділів розділяють загальні перспективи	25,0	-	75,0
Спільна робота з кимось з іншого відділу закладу – як робота з кимось із іншої установи	-	75,0	25,0
Є чітке співпадіння цілей на всіх рівнях установи	25,0	75,0	-
Стратегічний напрям закладу незрозумілий співробітникам	-	50,0	50,0
Існує загроза довготривалого бачення через короткострокове мислення	-	50,0	50,0
Успішна координація проектів між різними відділами закладу	50,0	25,0	25,0

Примітка: частку розраховано до загальної кількості експертів відповідного виду економічної діяльності. Складено авторами за результатами анкетування.

Ключовою метою діяльності закладів вищої освіти має бути організаційне навчання і підвищення кваліфікації кадрів. Однак, як показують обстеження, даному питанню приділяється недостатньої уваги. Новаторські ідеї та інноваційні рішення здебільшого не підтримуються, співробітників не заохочують бути креативними й постійно удосконалювати свої навички й знання (табл. 3). Це не відповідає сучасним вимогам функціонування організацій в умовах стрімкого розвитку цифрової економіки, коли персонал має придбати й володіти цифровими навичками й компетенціями, а організаційна культура потребує модернізації з використанням інформаційно-комунікаційних технологій.

**Таблиця 3:** Думки експертів стосовно організації навчання під час роботи в закладі

Твердження	Відповіді, % експертів		
	Так	Ні	Частково
Заохочення співробітників бути креативними	25,0	50,0	25,0
Можливість впровадження нових ідей	25,0	25,0	50,0
Надання підтримки до розвитку нових ідей	25,0	50,0	25,0
Постійне оцінювання й поліпшення інноваційних ідей	25,0	75,0	-
Навчання – важлива мета нашої повсякденної діяльності	25,0	75,0	-
Помилка як можливість навчатися й удосконалюватися	-	75,0	25,0
Заохочення й винагородження інновацій і ризиків	25,0	75,0	-
Інновації – це «болюче» питання нашої установи	75,0	25,0	-
Багато речей «губляться у системі»	25,0	75,0	-

Примітка: частку розраховано до загальної кількості експертів відповідного виду економічної діяльності. Складено авторами за результатами анкетування.

На підставі емпіричного дослідження виявлено, що у закладах вищої освіти на недостатньому рівні впроваджуються механізми корпоративної соціальної відповідальності, вкладаються інвестиції в трансформацію організаційної культури, реалізується концепція сталого розвитку. При цьому організаційна культура частково відповідає цілям і принципам сталого розвитку. Встановлено, що в усіх установах, як правило, частково діє Корпоративний кодекс (табл. 4).

**Таблиця 4:** Експертна оцінка особливостей організаційної культури закладів вищої освіти у системі корпоративної соціальної відповідальності в контексті сталого розвитку

Твердження	Відповіді, % експертів		
	Так	Ні	Частково
Заклад вкладає інвестиції в модернізацію своєї організаційної культури	25,0	50,0	25,0
Установа впроваджує спеціальні програми з трансформації організаційної культури в рамках Корпоративного кодексу	25,0	50,0	25,0
Установа реалізує концепцію сталого розвитку, одним з елементів якого є організаційна культура	25,0	50,0	25,0
Установа не приділяє належної уваги модернізації організаційної культури, що призводить до погіршення його фінансового стану	25,0	75,0	-
Питання розвитку організаційної культури чітко представлені в процесі стратегічного планування	25,0	25,0	50,0
Питання розвитку організаційної культури представлені в місії закладу	50,0	25,0	25,0
Коли питання розвитку організаційної культури чітко представлені в процесі стратегічного планування установи, команда топ-менеджменту приймає попереджувальні далекоглядні рішення	25,0	25,0	50,0
Персонал впливає на процес стратегічного управління розвитком організаційної культури	25,0	25,0	50,0
Організаційна культура є важливою складовою корпоративної відповідальності	25,0	25,0	50,0
В установі діє Корпоративний кодекс, ключовим елементом якого є організаційна культура	25,0	25,0	50,0
Організаційна культура відповідає цілям і принципам сталого розвитку	25,0	25,0	50,0

Примітка: частку розраховано до загальної кількості експертів відповідного виду економічної діяльності. Складено авторами за результатами анкетування.

Отже, керівники закладів вищої освіти прагнуть приділяти увагу корпоративній соціальній відповідальності, ключовим елементом якої є організаційна культура. Але більшість обстежених установ (особливо приватної форми власності) здебільшого ставлять за мету – збільшення обсягу наданих освітніх послуг і відповідно зростання рівня рентабельності від їх реалізації.

Результати анкетування показали, що на розвиток організаційної культури впливають стейкхолдери, а саме: персонал, інвестори, клієнти, уряд, засоби масової інформації, неприбуткові громадські організації тощо. Більшість респондентів (75%) стверджує, що вони мають міцні партнерські взаємовідносини зі своїми стейкхолдерами. Деякі (75%) зазначають, що їх менеджери намагаються збалансувати конкурентні потреби зацікавлених сторін у довгостроковій перспективі. При цьому 50% респондентів вважають, що їх керівництво надає належної уваги розвитку партнерських взаємовідносин зі стейкхолдерами. Половина

опитаних наголошує, що погляди стейкхолдерів впливають на прийняття управлінських оперативних рішень. Як правило, менеджери установ у сфері освітніх послуг беруть до уваги цінності стейкхолдерів, коли приймаються рішення з трансформації організаційної культури (табл. 5).

**Таблиця 5:** Відповіді на запитання стосовно впливу стейкхолдерів на розвиток організаційної культури

Твердження	Відповіді, % респондентів		
	Так	Ні	Частково
Погляди та ідеали відкрито обговорюються у закладі	25,0	75,0	-
Менеджери відверто поважають стейкхолдерів установи	25,0	25,0	50,0
Керівництво закладу вважає, що має міцні партнерські взаємовідносини зі своїми стейкхолдерами	25,0	25,0	50,0
Менеджери намагаються збалансувати конкурентні потреби зацікавлених сторін у довгостроковій перспективі	25,0	25,0	50,0
Керівництво установи не надає належної уваги розвитку партнерських взаємовідносин зі стейкхолдерами	-	50,0	50,0
Менеджери закладу не вважають, що погляди стейкхолдерів впливають на прийняття оперативних рішень	-	50,0	50,0
Менеджери закладу беруть до уваги цінності стейкхолдерів, коли приймаються рішення з трансформації організаційної культури	25,0	-	75,0

*Примітка:* частку розраховано до загальної кількості респондентів відповідного виду економічної діяльності. Складено авторами за результатами анкетування.

Важливим елементом організаційної культури вищих навчальних закладів є канали внутрішньої комунікації. Експерти зазначили, що частіше всього використовують електронну пошту (71,4% опитаних); інструменти внутрішньої комунікації (відеоконференції, семінари, тренінги) (57,1%); корпоративний форум і чат (57,1%). Більшість серед опитаних застосовує інколи у роботі корпоративний сайт установи (50%); персональні блоги (42,9%) та особисту папку керівника (50%) (табл. 6).

**Таблиця 6:** Визначення каналів внутрішньої комунікації та частота їх застосування

Канали	Інтенсивність використання, % експертів		
	Часто	Інколи	Ніколи
Електронна пошта	71,4	28,6	-
Інструменти внутрішньої комунікації (приймні години керівників, інформаційні зустрічі, конференції, круглі столи, наради, селекторні наради, відеоконференції, тренінги, навчальні програми, особисте спілкування співробітників, корпоративні свята)	57,1	42,9	-
Особиста папка керівника (для передачі інформації)	14,3	50,0	35,7
Персональні блоги й чати	42,9	42,9	14,2
Корпоративний сайт компанії	35,7	50,0	14,3
Корпоративний форум, чат, імейлінг	57,1	14,3	28,6

*Примітка:* опитано 130 експертів з різних видів економічної діяльності, у тому числі 14 (10,7%) – у сфері освіти. Складено авторами за результатами анкетування.

Для оцінювання рівня розвитку організаційної культури закладів вищої освіти використано методику Денісона (D. Denison) (1984, 1990). Експертне опитування включає 60 запитань, які систематизовано за 4 групами: здатність до адаптації (зміни в компанії, орієнтир на споживача й організаційне навчання); місія (стратегічне планування, постановка

цілей і бачення); узгодженість (координація, згода й цінності); залученість (розвиток здібностей, робота в команді, відповідальність і повноваження). При заповненні анкети оцінюються 60 тверджень за п'ятибальною шкалою (від 1 до 5 балів), після чого відповіді респондентів переводяться в середнє значення оцінки характеристики організаційної культури.

Як показали розрахунки, оцінка організаційної культури обстежених закладів становить 0,629 (здатність до адаптації – 0,569; місія – 0,679; узгодженість – 0,631; залученість – 0,636), тобто знаходиться в межах 0,51–0,75. Це означає, що рівень розвитку організаційної культури установ у сфері вищої освіти є середнім (табл. 7).

**Таблиця 7: Розрахунок характеристик організаційної культури закладів вищої освіти**

Індикатори / Твердження	Оцінка
<b>Здатність до адаптації</b>	
<i>Здатність до організаційних змін (0,550)</i>	
Організація дуже гнучка й легко змінюється під впливом зовнішніх чинників	0,313
Організація в курсі того, що відбувається у конкурентів і намагається відповідати змінам у зовнішньої ділового середовищі	0,688
Організація постійно використовує якісно нові способи виконання роботи	0,625
Спроби змін в організації рідко зустрічаються з опором співробітників	0,438
Різні відділи в цій організації часто співпрацюють, щоб здійснити необхідні зміни	0,688
<i>Увага до клієнтів (0,538)</i>	
Зауваження та рекомендації клієнта часто призводять до змін в організації	0,375
Думка клієнта безпосередньо впливає на наші рішення	0,469
Всі співробітники організації глибоко розуміють бажання й потреби клієнта	0,500
Ми заохочуємо прямий контакт членів організації з клієнтами	0,688
Інтереси кінцевого споживача ніколи не ігноруються в наших рішеннях	0,656
<i>Організаційне навчання (0,619)</i>	
Організація заохочує і винагороджує інновації та прийняття ризику	0,469
Ми розглядаємо невдачі як можливість для навчання і вдосконалення	0,563
У роботі організації немає великих упущень	0,500
Навчання – важлива мета щоденної роботи	0,906
Ми намагаємося бути впевненими, що «права рука знає, що робить ліва»	0,656
<b>Місія</b>	
<i>Стратегічний напрям і наміри (0,700)</i>	
Організація має ясну місію, яка надає значення і напрям нашої роботи	0,750
Організація має довгострокову мету і напрям діяльності	0,750
Співробітнику зрозуміло стратегічний напрям організації	0,813
Організація має чітку стратегію на майбутнє	0,656
Стратегія організації змушує інші фірми змінювати свої конкурентні стратегії	0,531
<i>Цілі й завдання (0,638)</i>	
Існує повна згода з приводу цілей організації між співробітниками і керівниками	0,563
Лідери організації ставлять далекосяжні, але реалістичні цілі	0,688
Лідери організації офіційно, гласно й відкрито говорять про цілі, які ми намагаємося досягти	0,750
Ми безперервно відстежуємо наше просування порівняно з нашими встановленими цілями	0,500
Співробітники організації розуміють, що повинно бути зроблено, щоб досягти успіху в довгостроковій перспективі	0,688
<i>Бачення (0,700)</i>	
В організації є бачення майбутнього	0,625
Лідери в організації орієнтовані на майбутнє	0,750
Короткострокові цілі рідко суперечать довгостроковій орієнтації організації	0,688
Наше бачення майбутнього спонукає і мотивує співробітників	0,625



Закінчення табл. 7

<i>I</i>	<i>2</i>
Ми здатні вирішувати короткострокові завдання, не ставлячи під загрозу наші довгострокові перспективи	0,813
<b>Узгодженість</b>	
<i>Координація й інтеграція (0,625)</i>	
Наш підхід до ведення бізнесу дуже послідовний і передбачуваний	0,719
Існує чітке вибудовування цілей за рівнями організації	0,688
Співробітники з різних організаційних підрозділів поділяють спільні погляди на перспективу	0,656
Легко координувати проекти в різних функціональних підрозділах організації	0,563
Працювати з кимось із іншого відділу організації набагато простіше, ніж працювати з кимось з іншої компанії	0,500
<i>Здатність до консенсусу (0,581)</i>	
Коли відбуваються розбіжності, ми наполегливо працюємо, щоб досягти взаємовигідного рішення для всіх учасників конфлікту	0,500
Фірма має сильну організаційну культуру	0,688
Існує чітка угода про правильних і неправильних підходах до виконання роботи в організації	0,531
Нам легко досягти згоди навіть з важких питань	0,625
Ми рідко маємо проблеми з досягненням згоди з ключових питань	0,563
<i>Ключові цінності (0,688)</i>	
У компанії є ясний і послідовний набір цінностей, який визначає спосіб ведення бізнесу	0,688
Ця компанія має характерний стиль управління і чіткий набір методів управління	0,688
Керівники показують приклад підкріплення слів зі справами	0,813
Існує етичний кодекс організації, який визначає поведінку співробітників	0,563
Ігнорування ключових цінностей організації може призвести до неприємностей	0,688
<b>Залученість</b>	
<i>Надання повноважень (0,644)</i>	
Більшість співробітників в організації активно залучено до своєї роботи	0,750
Рішення в організації зазвичай приймаються на тому рівні, де доступна найкраща інформація	0,719
Інформація широко поширюється в організації, де кожен може мати доступ до необхідних йому даних	0,469
Кожен співробітник вірить, що він може надати позитивний ефект на роботу всієї організації	0,594
Бізнес-планування в організації йде постійно і в тій чи іншій мірі залучає кожного співробітника	0,688
<i>Можливості розвитку персоналу (0,600)</i>	
Організація делегує владу, щоб співробітники могли діяти самостійно	0,656
Здібності людей в організації розглядаються як важливе джерело конкурентної переваги	0,719
Організація безперервно вкладає капітал у підвищення кваліфікації своїх співробітників	0,469
Рівень людського потенціалу організації постійно зростає	0,594
Проблеми рідко виникають в організації, тому співробітники мають необхідні для роботи навички	0,563
<i>Орієнтація на роботу в команді (0,663)</i>	
Кооперація і співпраця працівників з різними функціональними ролями в організації активно заохочуються	0,750
Працювати в організації, значить бути частиною команди	0,813
Робота організована в компанії так, щоб кожний співробітник мав змогу бачити зв'язок між своєю діяльністю та цілями організації	0,563
Команди – первинні «будівельні блоки» організації	0,625
В організації швидше покладаються на горизонтальний контроль і координацію, ніж на позицію в ієрархії	0,563

Джерело: Складено й розраховано авторами за результатами анкетування.

У табл. 8 наведено дані оцінювання ефективності розвитку організаційної культури обстежених закладів вищої освіти з використанням іншої методики. Як показали розрахунки, загальна оцінка організаційної культури підприємств у сфері освітніх послуг становить 0,663. Це означає, що рівень розвитку організаційної культури є середнім, оскільки знаходиться в межах 0,5-0,75.

**Таблиця 8:** Оцінювання ключових складових, які характеризують організаційну культуру

Складові організаційної культури / Твердження	Оцінка
<i>1</i>	<i>2</i>
<i>Адаптація до змін зовнішнього середовища (0,567)</i>	
Нові програми реалізуються швидко й ефективно	0,600
Заклад активно визначає та адаптується до змін	0,600
Установа ефективно реагує на зовнішні можливості та загрози	0,500
<i>Місія та бачення закладу (0,713)</i>	
Цілі/пріоритети зрозумілі всім співробітникам	0,750
У співробітників є чітке розуміння місії й ролі організаційної культури	0,750
Загальна філософія дозволяє співробітникам розуміти організаційну культуру	0,650
Дії співробітників ілюструють філософію та пріоритети організаційної культури	0,700
<i>Фокусування на клієнтів (0,736)</i>	
Від Вашого відділу залежить задоволення клієнта	0,850
Вас заохочують зосередитися на потребах і перспективах клієнтів	0,700
На Вас можна покластися у наданні інформації про клієнтів	0,750
Ваш заклад покладається на Вас у роботі з клієнтами та збільшенні прибутковості від реалізованих освітніх послуг	0,850
Установа ефективно реагує на потреби клієнтів, які постійно змінюються	0,650
Освітні послуги, що надаються, мають високу якість	0,600
Ви можете пишатися якістю роботи Вашого закладу	0,700
Ваш заклад має репутацію чудового обслуговування клієнтів освітніх послуг	0,800
Ви б порекомендували Ваш заклад потенційним клієнтам освітніх послуг	0,800
Якість послуг Вашого закладу відповідає очікуванням клієнтів	0,700
Ви б вирішили вести справи з Вашим закладом (якщо б Ви були на ринку освітніх послуг)	0,700
<i>Внутрішня культура закладу вищої освіти (0,717)</i>	
Ваш відділ мотивує Вас на максимально якісну роботу	0,650
Ваш відділ «надихає» Вас на краще	0,800
Ви б особисто намагалися з усіх сил, щоб переконатися, що клієнт задоволений Вашим обслуговуванням	0,850
Ви задоволені своєю нинішньою ситуацією в установі	0,750
Загалом Вам подобається працювати тут	0,850
Ви задоволені тим, що є частиною колективу закладу	0,850
Ви б порекомендували установу як гарне місце для роботи	0,600
Ви, ймовірно, будете шукати нову роботу в наступному році	0,300
Ви очікуєте залишитися у в цьому закладі наступні два роки	0,800
<i>Комунікаційна політика установи (0,695)</i>	
Інформація надходить «зверху вниз» своєчасно	0,700
Інформація є вичерпною	0,650
Прямо із джерела (ні через багату кількість каналів)	0,750
Інформація є достовірною	0,750
Інформація надходить через формальні канали комунікації	0,650

Закінчення табл. 8

<i>I</i>	<i>2</i>
Інформація легко обробляється (немає інформаційного перевантаження)	0,650
Інформація передається керівництву достовірною як у першоджерелі	0,800
Інформація надається добровільно (не за вимогою)	0,650
Інформація надається через пропозиції, а не скарги	0,600
Інформація надається повною	0,750
Інформація прийнята керівництвом до відома	0,700
<i>Можливості організаційного навчання і кар'єрного розвитку співробітників (0,550)</i>	
Співробітники одержують орієнтацію й навчання, у яких мають потребу	0,650
Коли співробітник не в змозі виконати завдання, приймаються заходи, щоб йому допомогти	0,550
Установа проявляє мало зацікавленості до кар'єрного зростання своїх співробітників	0,400
Можливості для навчання справедливі й рівноправні	0,600

Примітка: опитано 147 експертів з різних видів економічної діяльності, у тому числі 5 (3,4%) – у сфері освітніх послуг. Складено авторами за результатами анкетування.

Керівництво підприємств має достатньо чітке уявлення про стратегічні напрями діяльності. Розроблена керівництвом місія та визначені пріоритети зрозумілі більшості співробітників і надає їм діям цілеспрямованості. У співробітників є чітке розуміння ролі організаційної культури. Дії співробітників здебільшого співпадають і відповідають загальній філософії та пріоритетам організаційної культури.

Заклади вищої освіти мають достатній рівень відданості співробітників, власний підхід до організації освітнього процесу і чіткий набір ключових цінностей. Співробітники задоволені сформованою організаційною культурою, а саме: роботою, психологічним кліматом у колективі тощо.

У досліджуваних установах на достатньому рівні застосовується клієнтоорієнтований підхід при розумінні побажань і потреб споживачів освітніх послуг (індикатор «фокусування на споживачах» – 0,736). Підприємства піддаються організаційним змінам і намагаються адаптуватися до змін зовнішнього середовища (0,567). Співробітники закладів у сфері освітніх послуг мають можливості організаційного навчання (0,550). Однак недостатньо уваги приділяється їх кар'єрному зростанню (0,400).

Проведене емпіричне дослідження надає підстави вважати, що організаційна культура закладів вищої освіти формується як система формальних і неформальних правил і норм діяльності, звичаїв і традицій, інтересів, особливостей поведінки персоналу, стилю керівництва, рівня задоволеності працівників умовами праці, вміння командної роботи, перспектив кар'єрного зростання персоналу (Харчишина, Трушкіна, 2021).

## Висновки

На підставі діагностики сучасного стану і виявлених тенденцій розвитку організаційної культури в сфері вищої освіти запропоновано пріоритетні напрями її вдосконалення. Серед них такі:

*застосування клієнтоорієнтованого підходу до формування організаційної культури, який має полягати в орієнтації на споживача освітніх послуг, що доповнюється міжфункціональною взаємодією людських ресурсів у процесі прийняття управлінських рішень;*

*розроблення механізму стратегічного управління розвитком організаційної культури,*

який являє собою алгоритм взаємодії комплексу методів та інструментів управління, спрямованих на формування й підтримання на належному рівні ефективності заданої моделі організаційної культури;

*розроблення маркетингової стратегії розвитку організаційної культури*, яка має відповідати головній меті функціонування закладу в сфері освіти і включати такі етапи: визначення місії; розробка концепції розвитку організаційної культури; розробка науково обґрунтованої стратегії за допомогою маркетингового інструментарію; стратегічний аналіз; стратегічне планування; ідентифікація та оцінка ризиків, інформаційне забезпечення реалізації стратегії розвитку організаційної культури з використанням цифрових технологій;

*формування цифрових компетенцій* як ключової складової організаційної культури вищих навчальних закладів з використанням інструментів економіки знань і STEM-підходу в контексті модернізації сучасної системи вищої освіти;

*внесення змін і доповнень до діючих корпоративних кодексів*, які мають включати такі ключові цінності та керівні принципи, як: стійка ділова репутація закладу (прозорість і чесність, відповідальне лідерство, дотримання законів і правил, сталий розвиток і соціальна відповідальність); професійна команда (партнерство та єдність цілей, залученість працівників, взаємоповага і довіра, розвиток трудового потенціалу); фінансова стабільність (системний підхід до стратегічного управління, синергія бізнес-інтеграції, ефективне управління активами та фінансовими ресурсами, організаційні зміни та інновації).

Перспективи подальших досліджень у даному напрямі полягають у порівняльному аналізі розвитку організаційної культури в сфері освіти й науки; удосконаленні методики оцінювання ефективності розвитку організаційної культури підприємств з урахуванням специфіки різних видів економічної діяльності.

## Література

- Denison D. R. (1984). Bringing corporate culture to the bottom line. *Organizational Dynamics*. Vol. 13 (2). P. 4-22.
- Denison D.R. (1990). Corporate culture and organizational effectiveness. New York: John Wiley & Sons. 267 p.
- Trushkina N., Abazov R., Rynkevych N., Bakhautdinova G. (2020). Digital Transformation Organizational Culture under Conditions of the Information Economy. *Virtual Economics*. Vol. 3. No. 1. P. 7-38. [https://doi.org/10.34021/ve.2020.03.01\(1\)](https://doi.org/10.34021/ve.2020.03.01(1)).
- Vinarska T.B., Kharchyshyna O.V. (2015). Organizational leadership on the international market. *Глобальні та національні проблеми економіки*. № 8. URL: <http://global-national.in.ua/issue-8-2015>.
- Камерон К., Куинн Р. (2001). Диагностика и изменение организационной культуры / пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. СПб.: Питер. 320 с.
- Кредісов А., Літовченко Б. (2011). Стратегічний менеджмент на початку ХХІ ст.: зміна парадигми. *Економіка України*. № 2. С. 28-37.
- Левківська Л., Харчишина О. (2019). Корпоративна соціальна відповідальність як складова стратегії підприємств агробізнесу. *Sustainable Development of Rural Areas: monograph / ed. prof. T. Zinchuk, prof. J. Ramanauskas*. Klaipėda: Klaipėda University; Kyiv: «Centre of Educational Literature». P. 308-316.
- Трушкіна Н., Ринкевич Н. (2020). Цифрова компетентність як ключова складова організаційної культури підприємств у контексті модернізації сучасної системи освіти. *Vzdelavanie a Spolocnost' V: Medzinarodny nekonferencny zbornik / R. Bernatova*,

- Т. Nestorenko (Eds.). Presov: Presovska univerzita v Presove, 2020. S. 329-341.
- Трушкина Н.В., Рынкевич Н.С. (2019). Клиентоориентированность: основные подходы к определению. *Бизнес Информ.* № 8. С. 244-252. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-8-244-252>.
- Трушкина Н., Рынкевич Н. (2020). Модернизация организационной культуры предприятий в эпоху цифровых преобразований. *Agricultural and Resource Economics.* Vol. 6. No. 2. P. 144-173.
- Харчишина О.В. (2018). Організаційна культура і етика у підприємстві. Підприємство, торгівля і біржова діяльність: підруч. / за заг. ред. І.М. Сотник, Л. М. Таранюка. Суми: ВДТ «Університетська книга». 572 с.
- Харчишина О.В. (2015). Роль символічної підсистеми у процесі формування організаційної культури. *Вісник Одеського Національного університету. Економіка.* Т. 20. Вип. 2. С. 94-97.
- Харчишина О.В. (2011). Формування організаційної культури в системі менеджменту підприємств харчової промисловості: монографія. Житомир: Вид-во Житомирського держ. ун-ту ім. І. Франка. 290 с.
- Харчишина О. В., Трушкина Н. В. Особливості організаційної культури підприємств у сфері готельних послуг. *Бизнес Информ.* 2021. №1. С. 309-319. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-1-309-319>.
- Шейн Э. (2007). Организационная культура и лидерство / пер. с англ. под ред. Т. Ю. Ковалевой. 3-е изд. СПб.: Питер. 336 с.
- К., Куинн Р. (2001). Диагностика и изменение организационной культуры / пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. СПб.: Питер. 320 с.

## **PART 4**

# **SOCIOLOGY OF MANAGEMENT**

## DEMOGRAPHIC FORECAST AS A TOOL FOR REGIONAL AND LOCAL SOCIAL POLICY OF FUTURE AND LONG-TERM SOCIAL POLICY UNTIL 2035 AND 2050

**Abstract.** The Opolskie Voivodeship belongs to the groups of regions characterized by extremely unfavourable demographic phenomena. It is at the forefront of depopulating regions in Poland, characterized by the lowest fertility rate and high mobility of residents. A sharp decline in the number of births has resulted in a reduction in the number of the population entering to the age of procreation and marriages. It is a permanent tendency, causing a systematic decrease in the number of the region's population. In the Opolskie Voivodeship there is a significant deficit of human and social Capital as well, and in terms of the share of residents with higher and secondary education, the region is located in the last place when compare it with other regions in the country. The uniqueness of regional demographic process in the comparison to other regions in the country is a mainly due to the diversity of the ethnic and demographic situation in the spatial layout of the region, as well as due to the most intense foreign migrations in Poland. These processes have meant that the Opolskie Voivodeship is now a region of demographic and migration crisis, where a disturbance on vital rates and a diverse ethnic situation is observed. At the same time, demographic changes forecasted until 2050 indicate that there will be a significant drop in real and natural population growth in the region, which will cover over 90% of the cities and communes of the region. However, it is projected that even the next few years will be characterized by significant population changes.

Unfavourable demographic processes in the Opolskie Voivodeship require a specific social and economic regional policy. In this context, it is important to implement ad hoc (until 2025) and a long-term regional development policy (until 2050), taking into account forecast population changes. Ad hoc program requires a good knowledge of the demographic situation, especially of the condition and the structure of the population in educational and economic groups. The situation becomes particularly important at the local level, as the large spatial diversification of demographic changes in the particular communes of the Opolskie Voivodeship requires the „elaboration and implementation of local socio-economic policy programs, including individual components of population processes in the area of spatial mobility, labour market and education policy as well as policies towards older people.

**Keywords:** population forecast by age and gender, birth, death, natural and real growth, internal and foreign migrations, structures and demographic processes, population in spatial systems, findings and conclusions for the regional social policy until 2035.

### PROGNOZA DEMOGRAFICZNA NARZĘDZIEM REGIONALNEJ I LOKALNEJ POLITYKI SPOŁECZNEJ DORAŻNEJ I DŁUGOFALOWEJ DO 2035 I 2050 ROKU

#### Wstęp

Jak wynika z prognozy demograficznej do 2050r. podstawową cechą przyszłego rozwoju województwa opolskiego będą głębokie zmiany w strukturze wieku w czasie (2020-2050) i układach przestrzennych. Starzenie się ludności wyłania się na czoło polityki społecznej i będzie głównym wyzwaniem społeczności regionalnej i lokalnej.

Z analizy prognozy demograficznej do 2050r. wynikają pozytywne i negatywne procesy i tendencje demograficzne o charakterze doraźnym i długofalowym.

Do pozytywnych tendencji demograficznych należy zaliczyć:

---

<sup>1</sup> Robert Rauziński – the Academy of Management and Administration in Opole, Opole, Poland.

- 1) Wzrost przeciętnego trwania życia.
  - 2) Wzrost poziomu wykształcenia ludności.
  - 3) Spadek śmiertelności noworodków i ludzi młodych.
  - 4) Zmniejszenie się emigracji zagranicznych.
  - 5) Wzrost współczynników dzietności.
  - 6) Stabilizacja instytucji małżeńskich i rodzin zawieranych w większości jako związki wyznaniowe.
  - 7) Wzrost semi-urbanizacji wsi (malejąca mobilność przestrzenna ludności umacnia więzi społeczne).
  - 8) Wzrost kapitału ludzkiego i społecznego (Opolszczyzna ośrodkiem kształcenia wyższego).
- Do negatywnych tendencji należy zaliczyć:
- 1) Depopulacja ludności (spadek urodzeń i przyrostu naturalnego i brak zastępowalności pokoleń).
  - 2) Ubytek mieszkańców miast.
  - 3) Proces starzenia się ludności i rodzin.
  - 4) Proces starzenia się zasobów pracy.
  - 5) Malejąca skłonność do zawierania małżeństw.
  - 6) Wzrost liczby rozwodów.
  - 7) Wzrost liczby osób niepełnosprawnych i niesamodzielnych (40% osób 80+ stanowią osoby niesamodzielne).

**Tabela 1:** Prognoza demograficzna województwa opolskiego na lata 2020 – 2025 – 2050

Treść	LATA		
	2020	2025	2050
Ludność (Prognoza GUS z 2014) <sup>2</sup>	966,6	935,9	744,6
Ludność miast	498,1	478,0	359,9
Ludność wsi	468,5	457,9	384,6
Współczynnik dzietności	1,01	1,17	1,35
Średni wiek rodzenia	29,52	29,95	31,4
Oczekiwana długość życia			
Mężczyzn	75,3	76,6	82,5
Kobiet	82,1	83,3	87,4
Saldo migracji			
wewnętrznych	-557	-515	-466
zagranicznych	-1800	-1697	-1491
Urodzenia	7092	6382	4560
Zgony	10542	10569	10683
Przyrost naturalny	-3450	-4187	-6123
Wiek 0 – 17 w %	15,3	14,8	12,2
Wiek 18 – 55/60 w %	64,2	62,5	55,3
Wiek 60+ w %	20,5	22,7	32,5

Źródło: Obliczenia własne na podstawie Prognozy ludności na lata 2050, GUS 2014

Prognoza dla woj. opolskiego do 2050r. jako punkt wyjścia przyjmuje stan rzeczywisty ludności (1004,4 tys. osób) w dniu 31 grudnia 2013r. Prognoza dla powiatów jest spójna z obowiązującą od 01.10.2014r. prognozą dla Polski i województw do 2050r. Niewielkie różnice wynikają z zaokrągleń.

<sup>2</sup> Źródło: Prognoza GUS 2014. Prognoza ludności na lata 2014 – 2050. S.168 i dalsze



Wyjaśniamy, że spis ludności (NSP z 2011r.) podaje podstawowe kategorie ludności:

- 1) Ludność faktycznie zamieszkała (1016,2 tys. osób),
- 2) Rezydenci (ludność rezydująca – 908,0 tys. osób).

Różnice między ludnością faktycznie zamieszkałą (1016,2 tys. osób) a rezydującą (908,0 tys. osób) wynoszą aż 10,6%. Różnice te w ocenie uwarunkowań demograficznych rozwoju województwa w układach przestrzennych są znaczne i muszą być brane pod uwagę.

Przedstawiona prognoza demograficzna dla Śląska Opolskiego do 2050r. zawiera analizę i ocenę prognozy ludności województwa na lata 2014-2050, i prognozę dla powiatów i miast na prawach powiatu, opracowane przez GUS. Prognoza powiatowa jest spójna z obowiązującą od 1 października 2014r. sumą stanów ludności w poszczególnych powiatach województwa a niewielkie różnice wynikają z zaokrągleń. Analiza prognozy dla woj. opolskiego została przedstawiona w 9 grupach wieku (0-2, 3-6, 7-12, 13-15, 16-18, 19-24, wiek przedprodukcyjny, wiek produkcyjny, wiek poprodukcyjny).

Myślą przewodnią dokonanej analizy i oceny zmian w strukturze demograficznej wieku i płci ludności jest powiązanie badanych zmian z regionalną i lokalną polityką społeczną. Szczegółowe założenie prognozy dotyczące płodności, umieralności i migracji dla Polski zostały opisane i wyjaśnione w publikacji pt. „Prognoza ludności na lata 2014-2050, GUS, 2014r.”. Szczegółowe uwagi metodologiczne dotyczące prognozy do 2050r. dla województwa opolskiego zostały przedstawione w załączonym aneksie. Dotyczą one stanu faktycznego ludności i migracji zagranicznych przyjętych do prognozy woj. opolskiego, które dają zawyżony stan ludności do 2050r. (różnica między ludnością rezydującą a faktycznie zamieszkałą).

Prognoza ma strategiczne znaczenie dla dalszego rozwoju Opolszczyzny, jest prognozą ostrzegawczą, o dużym prawdopodobieństwie realizacji, z uwagi na brak zastępowalności pokoleń i niską płodność oraz wzrost znaczenia migracji zagranicznych.

Niekorzystna sytuacja demograficzna powoduje też zwiększenie dysproporcji terytorialnych w zakresie edukacji, napięć na rynku pracy oraz zrównoważonego rozwoju.

**Tabela 2:** Prognoza spadku ludności woj. opolskiego w latach 2021-2050

Lata	Osób
2021 - 2025	- 30771
2026 - 2030	- 33824
2031 - 2035	- 36880
2036 - 2040	- 39322
2041 - 2045	- 40576
2046 - 2050	- 40663
Razem 2016 - 2050	- 249917

Źródło: Obliczenia własne na podstawie Prognozy ludności na lata 2014 – 2050, GUS 2014

Ubytek liczby ludności związany będzie z głębokimi zmianami struktury ludności. Gwałtowny spadek liczby urodzeń od 1984r. (19,5 tys. osób) do 2010 (9,2 tys. osób) spowodował spadek liczebności roczników wchodzących w wiek prokreacji i zawierania małżeństw. Jest to tendencja trwała, powodująca systematyczne zmniejszanie się liczby ludności województwa opolskiego do 2050r. Współczynniki dzietności nie zapewniają prostej zastępowalności pokoleń. W 2020r. liczba ludności województwa opolskiego wyniesie 966,6 tys. osób, w 2030r. 902,0 tys. osób, w 2040r. 825,8 tys. osób, w 2050r. 744,6 tys. osób. Do 2050r. spadnie udział ludności w wieku

przedprodukcyjnym z 16,3% w 2013r. do 12,2% w 2050r., w wieku produkcyjnym z 65,1% do 55,3%, a w wieku poprodukcyjnym wzrośnie z 18,6% do 32,5%.

W województwie opolskim i we wszystkich powiatach przewidywany jest. do 2050r. systematyczny spadek ludności o 25,9%, w powiecie brzeskim o 21,5%, głubczyckim o 32,4%, kędzierzyńsko – kozielskim o 31,2 %, kluczborskim o 28,4%, krapkowickim o 28,7%, namysłowskim o 19,9%, nyskim o 31,1%, oleskim o 27,0%, opolskim o 14,5%, prudnickim o 30,5%, strzeleckim o 26,7%, w m. Opolu o 24,6%. We wszystkich powiatach zmniejsza się populacja. Ubytek ludności miejskiej przekracza 30% (opolskie i świętokrzyskie). Wyludnianie się oraz proces dezurbanizacji staje się trwałym elementem sytuacji demograficznej województwa, a w powiązaniu z wyludnianiem się obszarów wiejskich i przygranicznych stanowi czynnik ograniczający rozwój regionu.

W latach 2013 – 2050 we wszystkich powiatach nastąpi ujemny przyrost naturalny (urodzenia minus zgony) i rzeczywisty (saldo migracji). Przyrost naturalny zarówno w miastach jak i na obszarach wiejskich będzie się pogłębiał. Wyłania się problem jakości społeczeństwa, a więc jego szeroko rozumianych warunków życia i pracy oraz edukacji, zdrowia, zatrudnienia, warunków mieszkaniowych, dochodów, patologii społecznej. Jakość kapitału ludzkiego i społecznego (wykształcenie i zatrudnienie absolwentów szkół wyższych wyłania się na czoło polityki społecznej).

Prognoza demograficzna woj. opolskiego do 2050r. wskazuje, że współczynnik dzietności wzrośnie z 1,04% w 2015r. do 1,17% w 2025r. i 1,35% w 2050r.

Pomimo pozytywnego wzrostu współczynników dzietności, liczba urodzeń będzie miała tendencje spadku. Jest to rezultatem spadku liczby kobiet w wieku prokreacji. Równocześnie średni wiek rodzenia kobiet zwiększy się z 28,91 lat w 2015 do 31,14 lat w 2050r, długość życia mężczyzn z 74,2 lat do 82,5, kobiet z 81,2 do 87,4 lat.

Sytuacja demograficzna województwa opolskiego w świetle prognozy demograficznej i potrzeb społecznych do 2050r.

Prognoza demograficzna do 2050 r. dla województwa opolskiego dotyczy prognozy, rozrodności, średniego trwania życia oraz migracji wewnętrznych i zewnętrznych. Analizuje zmienność struktur demograficznych w następujących grupach wieku: 0-2 lat (wiek żłobkowy), 3-6 (wiek przedszkolny), 7-12 (wiek szkoły podstawowej), 13-15 (wiek szkoły gimnazjalnej), 16-18 (wiek szkoły licealnej), 19-24 (wiek szkoły wyższej), 0-17 (wiek przedprodukcyjny), 18-44 (młodszy wiek produkcyjny), 45-59/64 (wiek produkcyjny), 60-65 (starszy wiek produkcyjny), powyżej 60/65 (wiek poprodukcyjny).

Prognoza charakteryzuje się nowymi tendencjami zachowań demograficznych społeczeństwa określanych mianem drugiego przejścia demograficznego. Cechy tego przejścia to głównie:

- spadek płodności kobiet,
- wzrost wieku zawierania małżeństw,
- wzrost średniego wieku urodzenia dziecka,
- zwiększenie liczby rozwodów,
- przedłużenie trwania życia,
- spadek udziału kobiet rodzących dzieci i wychodzących za mąż,
- przewaga liczby zgonów nad liczbą urodzeń,
- utrzymanie się dzietności poniżej prostej zastępowalności pokoleń.

W latach 2020-2050 nastąpią istotne zmiany w ogólnej liczbie ludności i jej strukturze wieku, płci, wykształcenia, miejsca zamieszkania, zmiany w źródłach utrzymania, aspiracjach i postawach.

Zmiany demograficzne społeczeństwa będą miały decydujący wpływ na strategię rozwoju Opolszczyzny.

Prognozy demograficzne wskazują na cztery główne procesy demograficzne. Po pierwsze, nastąpi spadek liczby ludności, warunkowany niskim przyrostem naturalnym i ujemnymi procesami migracyjnymi. Po drugie, liczba dzieci i młodzieży w wieku do 18 lat będzie malała. Po trzecie, wystąpi spadek zasobów pracy. Po czwarte, proces starzenia się ludności będzie wzrastać.

Czynnikiem, który będzie w istotny sposób określał potrzeby społeczne mieszkańców Śląska Opolskiego jest zmienność struktur ludności według płci i wieku oraz falowanie liczebności niektórych grup wieku. Proces te przesądzą na wiele lat o potrzebach społecznych. Drugim czynnikiem jest proces starzenia się społeczeństwa, który bardzo wyraźnie określa potrzeby seniorów. Z danych prognozy wynika, że województwo opolskie będzie się wyludniać, jednak na tle kraju region opolski będzie dotknięty tym procesem w szczególny sposób. W 2050 roku liczba ludności Polski stanowić ma 88,4% ludności z 2015 roku (spadek o 11,6%), natomiast w województwie opolskim – 74,9% (ubytek o 25,1%).

**Tabela 3:** Prognoza spadku ludności woj. opolskiego w latach 2016-2050

Lata	Osób
2016 - 2020	- 27881
2021 - 2025	- 30771
2026 - 2030	- 33824
2031 - 2035	- 36880
2036 - 2040	- 39322
2041 – 2045	- 40576
2046 - 2050	- 40663
Razem 2016 - 2050	- 249917

Źródło: Obliczenia własne na podstawie Prognozy ludności na lata 2014-2050, GUS 2014.

**Tabela 4:** Ubytek liczby ludności w poszczególnych przedziałach czasowych w Polsce i województwie opolskim w stosunku do stanu ludności w 2015 roku (w %)

Przedziały czasowe	Polska	Województwo opolskie
2015-2020	-0,7	-2,8
2015-2025	-1,8	-5,9
2015-2030	-3,2	-9,3
2015-2050	-11,6	-25.1

Źródło: Obliczenia własne na podstawie Prognozy ludności na lata 2014 – 2050, GUS 2014

Przebieg procesu zmian liczby ludności ogółem różni się w układzie poszczególnych grup biologicznych. Udziały dwóch grup wiekowych, tj. 0-14 lat oraz 15-64 lata, już w ciągu najbliższej dekady spadną o blisko 15%, podczas gdy w Polsce o ok. 10. Jednocześnie liczba ludności w wieku 65+ w 2050 roku będzie stanowiła 165% stanu z 2015 roku, a liczba osób w wieku 80+ - 222% stanu z 2015 roku. Udział osób starszych w strukturze wieku ludności ogółem w 2050 roku wzrośnie do 32%, w tym osób zaawansowanych wiekiem przekroczy 12%. Syntetyczna ocena powyższych zmian regionalnej populacji wskazuje, że województwo opolskie traci więcej ludności niż w kraju, ale proces starzenia się populacji może być nieco mniej intensywny.

Prognozowany spadek liczby ludności w Polsce występuje w odniesieniu do zarówno miast, jak i obszarów wiejskich.

**Tabela 5: Dynamika zmiany liczby ludności w biologicznych grupach wieku (2015= 100)**

Grupy biologiczne	2015 – 2020	2015 – 2025	2015 – 2030	2015 – 2050
<b>Polska</b>				
Ogółem	99,3	98,2	96,8	88,4
0 - 14	98,8	91,3	84,8	71,9
15 -64	95	91,4	89	70,4
65+	118,5	134,9	142,4	165
85+	107,9	107,7	141,4	226,8
<b>Województwo opolskie</b>				
Ogółem	97,2	94,1	90,7	74,9
0 - 14	94,6	84,6	76,2	56,7
15 -64	93,3	87,2	81,9	57,1
65+	116,0	130,7	139,9	165,0
85+	114,6	109,8	136,6	222,0

Zródło: opracowanie własne na podstawie: Prognoza ludności na lata 2014 – 2050, GUS, warszawa 2014.

Dynamika spadku ludności będzie jednak przestrzennie zróżnicowana, co oznacza, że miasta będą wyludniać się szybciej niż wsie. Przy średnim spadku liczby ludności w Polsce ogółem do 2050 roku o 11,6%, na obszarze miast w 2050 roku ludność będzie stanowiła 81,4% populacji z 2015 roku, natomiast wsi – 98,9%. Ludność miast będzie zmniejszać się wolniej w najbliższej dekadzie, tj. do 2025 roku, następnie osiągnie większe tempo ubytku. Z kolei na wsi w najbliższych latach będzie miała miejsce stabilizacja, w kolejnych – niewielki wzrost, dopiero w 2050 roku – spadek liczby ludności. Na tym tle region opolski pozostaje swoistym ewenementem. Wprawdzie będziemy obserwować występowanie tendencji zbliżonych do kraju tj. miasta będą wyludniać się szybciej, wieś – wolniej, ale skala tego procesu będzie bardzo znacząca. Wyniki prognozy wskazują, że w województwie opolskim w perspektywie 2050 roku możemy mieć do czynienia z ubytkiem ludności miast o około 30% i wsi o prawie 20%.

**Tabela 6: Zmiany liczby ludności w układzie miasto – wieś w Polsce i w województwie opolskim (2015 = 100)**

Obszar	2020	2025	2030	2035	2040	2045	2050
<b>Polska</b>							
Ogółem	99,3	98,2	96,8	94,9	92,8	90,6	88,4
Miasto	98,2	96,1	93,5	90,6	87,5	84,4	81,4
Wieś	100,9	101,5	101,8	101,6	100,9	100	98,9
<b>Województwo opolskie</b>							
Ogółem	97,2	94,1	90,7	87,0	83	79	74,9
Miasto	96,4	92,5	88,3	83,8	79,1	74,3	69,7
Wieś	98,0	95,8	93,3	90,5	87,3	84	80,5

Zródło: opracowanie własne na podstawie: Prognoza ludności na lata 2014 – 2050, GUS, warszawa 2014.

Prognozowany ubytek liczby ludności ogółem w Polsce oraz w województwie opolskim dotyczy kobiet i mężczyzn. Czytelnym wskaźnikiem ewentualnych zmian strukturalnych w relacjach ilościowych jest wskaźnik feminizacji obliczony liczbą kobiet przypadającą na 100 mężczyzn. Wskaźnik feminizacji w 2013 roku wyniósł w województwie opolskim 107 kobiet na 100 mężczyzn, natomiast w 2050 roku osiągnie poziom 105 kobiet na 100 mężczyzn. Relacje liczby

kobiet i mężczyzn w układzie miasto-wieś wskazują na znaną prawidłowość o „nadwyżce kobiet” w zbiorowościach miejskich, która dotyczy zarówno Polski, jak i województwa opolskiego. Relatywnie niewielka różnica występuje w odniesieniu do wsi opolskiej, gdzie wskaźnik feminizacji jest nieco wyższy aniżeli na wsi w całym kraju, a wynikać to może z historycznej asymetrii struktury płci występującej na opolskich obszarach emigracyjnych.

**Tabela 7: Prognoza zmian mężczyzn i kobiet w województwie opolskim w latach 2020 - 2050**

Lata	Liczba mieszkańców	Liczba mężczyzn	Liczba kobiet	Liczba kobiet na 100 mężczyzn
2020	966 624	468 228	498 396	106
2025	935 850	453 529	482 321	106
2030	902 020	437 145	464 875	106
2035	865 144	419 460	445 684	106
2040	825 815	400 995	424 820	106
2045	785 238	382 375	402 863	105
2050	744 575	363 978	380 597	105

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Prognoza ludności na lata 2014 – 2050, GUS, Warszawa 2014.

W świetle prognozy szczególnie niekorzystna będzie sytuacja województwa opolskiego w zakresie ubytku liczby kobiet należących do grupy rozrodu (15-49 lat), który będzie wyższy aniżeli w kraju. Tendencje te będą wyraźne w dłuższej perspektywie czasowej. W 2050 roku grupa kobiet w wieku rozrodczym osiągnie w Polsce 63% stanu z 2015 roku, natomiast w województwie opolskim - 48,9%. Dla regionu opolskiego oznacza to stratę ponad 50% bazy wyjściowej.

Jednocześnie prognoza wskazuje, że współczynnik dzietności wzrośnie w województwie opolskim do 1,17 w 2025 roku i 1,35 w 2050 roku. Oznacza to, że osiągnięcie w regionie poziomu płodności równego średniej krajowej byłoby możliwe tylko wtedy, kiedy populacja opolskich kobiet w wieku rozrodczym będzie rodziła o blisko 15% więcej niż obecna średnia krajowa (współczynnik dzietności w Polsce – 1,3, w województwie opolskim – 1,0). Prognozowana struktura kobiet z grupy rozrodu wskazuje, że nie ma podstaw do osiągnięcia takiej sytuacji. Odsetek kobiet w wieku 25-34 lata, tj. w wieku najwyższej płodności, wyniesie w Polsce w 2050 roku 28,2%, natomiast w regionie opolskim – 27,9%. A zatem, pomimo pozytywnego wzrostu współczynników dzietności, liczba urodzeń będzie miała tendencję spadkową, co jest rezultatem spadku liczby kobiet w wieku prokreacji.

**Tabela 8: Dynamika zmian liczby kobiet w wieku rozrodczym w Polsce i województwie opolskim do 2050 roku (2015 = 100)**

<b>Dynamika zmian liczby kobiet w wieku rozrodczym (15-49 lat)</b>				
	2015-2020	2015-2025	2015-2030	2015-2050
<b>Polska</b>				
ogółem	96,3	92,2	85,3	63,0
miasto	95,2	90,0	81,7	57,6
wieś	98,1	95,6	90,6	71,1
<b>województwo opolskie</b>				
ogółem	92,8	85,9	77,2	48,9
miasto	92,3	84,8	75,0	45,9
wieś	93,3	87,0	79,5	52,0

Źródło: Prognoza ludności na lata 2014-2050, GUS, Warszawa 2014.

W perspektywie 2050 roku w żadnej grupie wiekowej ubytek w Polsce nie będzie większy aniżeli 40% wielkości z 2015 roku. Mając na uwadze ogólny ubytek ludności w województwie opolskim we wskazanym okresie, który będzie największym ubytkiem w kraju, nie można nie zauważyć faktu, że w wyróżnionych grupach edukacyjnych skala strat będzie jeszcze większa. Projekcja niekorzystnych zmian dotyczy także grupy wiekowej 19-24 lata (studentów). Przy założeniu wskaźnika skolaryzacji na stałym poziomie, spadek liczby osób w tym wieku już w najbliższym okresie (do 2020 roku) spowoduje ubytek rzędu około 20% studentów, natomiast w perspektywie 2050 roku – powyżej 50% stanu obecnego.

**Tabela 9:** Dynamika zmian liczby ludności w edukacyjnych grupach wieku w Polsce i województwie opolskim w latach 2015-2050 (2015 = 100)

Grupy wieku	2015-2020	2015-2025	2015-2030	2015-2050
Polska				
Ogółem grupy edukacyjne	99,3	98,2	96,8	88,4
0-2	95,7	88,9	81,3	72,9
3-6	86,7	83,1	76,4	67,1
7-12	105,7	92,6	88,6	73,2
13-15	104,9	109	95,8	76,4
16-18	89,9	107,1	94,1	71,9
19-24	82,4	76,5	86,2	62,7
Województwo opolskie				
Ogółem	97,2	94,1	90,7	74,9
0-2	91,5	83	74	59,1
3-6	82,7	76,4	68,8	53,7
7-12	103,1	86,6	79,7	58,9
13-15	98,5	100	83,8	59,2
16-18	83,1	93,9	81,8	54,4
19-24	79,9	69,4	74,5	47,9

Zródło: Obliczenia własne na podstawie Prognozy ludności na lata 2014 – 2050, GUS 2014

Równoległe do przeobrażeń struktur biologicznych populacji krajowej i regionalnej dokonują się nieuchronne zmiany w strukturze wieku, wiążącej się z zasobami pracy. Najbardziej użyteczne dla oceny szans rozwojowych regionalnej gospodarki jest wskazanie na mobilną grupę produkcyjną, z zastrzeżeniem możliwości ograniczonego na przykład poprzez emigrację dostępu do tego zasobu. Projekcja GUS nie jest optymistyczna – w ciągu 35 lat zasób pracy w tej grupie aktywności zawodowej zmaleje w województwie opolskim do ponad 50% stanu wyjściowego. Istotne załamanie liczebności wystąpi już w najbliższej dekadzie. W tej sytuacji konieczne jest podniesienie poziomu aktywności zawodowej tej grupy, zwłaszcza wśród kobiet.

Odniesienia do migracji wewnętrznych i zagranicznych w prognozie GUS nie są szerokie, co wynika z ograniczonych możliwości prognozowania mobilności przestrzennej, zwłaszcza w wymiarze międzynarodowym. Migracje są bowiem procesem złożonym, w dużej części zależnym od sytuacji społeczno-gospodarczej kraju (migracje wewnętrzne) oraz państw docelowych migracji zagranicznych oraz ich polityk migracyjnych. Dlatego w odległym horyzoncie czasowym wielkość migracji jest trudna do przewidzenia.

**Tabela 10:** Dynamika zmian liczby ludności w ekonomicznych grupach wieku w Polsce i województwie opolskim do 2050 roku (2015 = 100)

	2015-2020	2015-2025	2015-2030	2015-2050
<b>Polska</b>				
ogółem	99,3	98,2	96,8	88,4
0-17	97,9	94,5	86,3	72,2
18-59/64	94,9	91,2	89,5	69,1
18-44	93,8	85,3	77,6	61,5
45--59/64	96,8	101,1	110,1	81,9
60+/-65+	114,5	124,2	129,5	164,8
<b>województwo opolskie</b>				
ogółem	97,2	94,1	90,7	74,9
0-17	93,7	87,3	77,2	57,6
18-59/64	93,1	86,8	82,1	55,7
18-44	91,8	81,4	71,6	49,0
45--59/64	95,2	94,8	98,0	66,5
60+/-65+	112,4	122,4	128,9	149,3

Zródło: Obliczenia własne na podstawie Prognozy ludności na lata 2014 – 2050, GUS 2014

Z tych powodów w prognozie GUS podjęto próbę prognozy zmienności skali migracji (saldo migracji) wyłącznie do 2035 roku, a w dalszych latach, tj. do 2050 roku - przyjęto poziom migracji z 2035 roku.

Co jednak istotniejsze, prognoza migracji obejmuje jedynie wyjazdy na pobyt stały, związane z zamiarem osiedlenia się na stałe w nowym miejscu i dodatkowo takie, które zostały potwierdzone zameldowaniem na pobyt stały lub wymeldowaniem z pobytu stałego. W sytuacji, gdy dominującą od początku transformacji formą mobilności międzynarodowej Polaków jest emigracja czasowa, powyższe założenia poważnie ograniczają możliwości poznawcze skali wyjazdów zagranicznych.

Głównym problemem dla polityki społeczno-gospodarczej są zmiany przestrzenne w strukturze ludności i dostosowanie ich do regionalnych zadań.

Analiza zmian w dynamice i strukturze ludności powiatów oraz m. Opola i aglomeracji opolskiej wskazuje na wzrost zróżnicowania przestrzennego sytuacji demograficznej powiatów województwa do 2050 roku.

W grupie przedprodukcyjnej (0-17 lat) najwyższy spadek liczby ludności (powyżej 50 %) nastąpi w powiatach nyskim i głubczyckim.

Najniższy spadek ludności wystąpi w powiecie opolskim i aglomeracji opolskiej (poniżej 40%). Spadek liczby ludności w wieku produkcyjnym (18-59/64 lat) powyżej 40% wystąpi w powiatach nyskim, prudnickim, kędzierzyńsko – kozielskim i głubczyckim. Jest to spadek, który w istotny sposób zmieni sytuację na lokalnych rynkach pracy.

Proces starzenia się ludności (60+/-65+ lat) obliczony przyrostem liczby ludności powyżej 50% wystąpi w powiecie opolskim i aglomeracji opolskiej.

Proces zmian w strukturze wieku ludności województwa będzie w latach 2013-2050 charakteryzował się spadkiem udziału wieku przedprodukcyjnego z 16,3% do 12,2%, produkcyjnego z 65,1% do 55,3% oraz wzrostem poprodukcyjnego z 18,6% do 32,5%.

Szczegółowa analiza zmian w stanie i strukturze wieku ludności powiatów do 2050 roku pozwala na sformułowanie następujących ustaleń:

**Tabela 11:** Wzrost lub spadek ludności w powiatach w latach 2015 - 2050

Powiaty	Ogółem	Wzrost lub spadek ludności						
	2015	2021 - 2025	2026 - 2030	2031 - 2035	2036 - 2040	2041 - 2045	2046 - 2050	2016 - 2050
województwo	994 504	-30 771	-33 824	-36 880	-39 322	-40 576	-40 663	-249 917
brzeski	91 296	-2 166	-2 459	-2 820	-3 134	-3 281	-3 324	-19 129
głubczycki	46 805	-1 862	-1 998	-2 161	-2 285	-2 333	-2 318	-14 708
kędzierzyńsko - kozielski	95 876	-3 877	-4 111	-4 279	-4 375	-4 417	-4 382	-29 028
kluczborski	66 501	-2 245	-2 462	-2 692	-2 888	-2 990	-2 988	-18 334
krapkowicki	64 402	-2 287	-2 460	-2 611	-2 758	-2 891	-2 949	-17 996
namysłowski	42 630	-904	-1 065	-1 234	-1 378	-1 460	-1 479	-8 288
nyski	138 815	-5 112	-5 525	-6 091	-6 616	-6 872	-6 825	-41 883
oleski	64 935	-2 129	-2 299	-2 485	-2 651	-2 744	-2 764	-17 039
opolski	132 862	-1 997	-2 440	-2 839	-3 173	-3 444	-3 652	-19 026
prudnicki	56 046	-2 165	-2 256	-2 370	-2 494	-2 581	-2 588	-16 541
strzelecki	75 366	-2 428	-2 698	-2 891	-3 055	-3 172	-3 220	-19 575
miasto Opole	118 970	-3 599	-4 051	-4 407	-4 515	-4 391	-4 174	-28 370

Źródło: Obliczenia własne na podstawie: *Prognoza dla powiatów i miast na prawie powiatu oraz podregionów na lata 2014-2050*, GUS, Warszawa 2014.



1) Zmiany demograficzne do 2025 i 2050r. wymagają wypracowania lokalnych programów polityki społecznej, ponieważ sytuacja demograficzna jest przestrzennie ogromnie zróżnicowana.

2) Lokalne zadania społeczne powinny zawierać programy doraźne (2020-2025) i długofalowe (2025-2050).

3) Programy doraźne wymagają dobrej znajomości sytuacji demograficznej w układach regionalnych w zakresie stanu i struktury ludności w grupach edukacyjnych i ekonomicznych.

4) Z punktu widzenia sytuacji demograficznej nastąpią niekorzystne przestrzenne zmiany pogłębiające istniejące dysproporcje demograficzne i zaburzenia w ruchu naturalnym. W latach 1995-2011 ludność miast spadła o 7,5%, a wsi o 7,0%. W 95% miast i wsi nastąpił spadek ludności, a saldo migracji zagranicznych (77,1 tys. osób) było wyższe od przyrostu naturalnego (68,8 tys. osób) na wsi. Tendencje te mają trwały charakter.

5) Spadek przyrostu rzeczywistego i naturalnego do 2025 roku wystąpi w ponad 90% miast i gmin.

6) Głównymi problemami dla polityki regionalnej do 2025r będzie proces starzenia się ludności i polityka rynku pracy (bezrobocie, zatrudnienie).

### **Zakończenie**

#### **Postulaty i zadania dla regionalnej i lokalnej polityki edukacyjnej.**

- 1) Podnoszenie jakości edukacji.
- 2) Wspieranie kształcenia permanentnego (w tym rolników).
- 3) Kształcenie w zakresie zakładania własnych firm.
- 4) Wykorzystanie istniejącego potencjału szkół przewidzianych do likwidacji.
- 5) Realizacja koncepcji szkoły otwartej dla społeczności lokalnej.
- 6) Rozwój infrastruktury sportowej – aktywny wypoczynek.
- 7) Poprawa bezpieczeństwa w szkołach.
- 8) Zwiększenie wskaźnika skolaryzacji studentów (19 – 24 lat) w szkolnictwie wyższym o 5-6% do 2035r.
- 9) Organizacja czasu wolnego dzieci i młodzieży (sport, rekreacja, turystyka).
- 10) Rozwijanie różnych form edukacji dla seniorów.

#### **Postulaty i zadania dla regionalnej i lokalnej polityki demograficznej i rodzinnej:**

- 1) Przygotowanie młodego pokolenia do życia w rodzinie.
- 2) Rozwój poradnictwa rodzinnego.
- 3) Podnoszenie wskaźnika rodności.
- 4) Wydłużenie urlopów macierzyńskich, pewność zatrudnienia po urlopie macierzyńskim.
- 5) Międzyzakładowe przedszkola.
- 6) Upowszechnienie opieki przedszkolnej.
- 7) Doraźnej opieki wymaga wzrost rodzin niepełnych i niesamodzielnych.

#### **Postulaty i zadania dla regionalnej i lokalnej polityki mieszkaniowej:**

1. Zbadanie warunków i potrzeb mieszkaniowych młodego pokolenia.
2. Uzyskanie samodzielnego mieszkania.
3. Rozwój różnych form budownictwa przy wsparciu finansowym (Budownictwo społeczne, zakładowe).
4. Mieszkanie dla każdej rodziny.

5. Realizacja regionalnej polityki mieszkań chronionych (rodziny niepełnosprawne, niesamodzielne).

#### **Postulaty i zadania dla regionalnej i lokalnej polityki rynku pracy i migracyjnej.**

1. Osiągnięcie zrównoważonego rynku pracy (stopa bezrobocia 8 -10%).
2. Rozwój doradztwa zawodowego z punktu widzenia kształcenia na potrzeby rynku pracy.
3. Rozwój permanentnego kształcenia.
4. Zatrudnienie absolwentów szkół wyższych (staże).
5. Wzrost wskaźników aktywności zawodowej do 2025 o 6 - 8 %.
6. Utrzymanie na rynku pracy młodych pracowników.
7. Upowszechnienie społecznych zasad zarządzania, (społeczne funkcje biznesu).
8. Ograniczenie wykluczenia z rynku pracy.
9. Upowszechnienie stypendiów socjalnych, zakładowych i społecznych.
10. Wypracowanie regionalnej polityki migracyjnej.
11. Monitorowanie rynku pracy absolwentów szkół wyższych i średnich.

#### **Postulaty i zadania dla regionalnej i lokalnej polityki ochrony zdrowia związanej z procesem starzenia się społeczeństwa.**

1. Monitorowanie stanu zdrowia.
2. Edukacja zdrowotna.
3. Promocja zdrowia, poradnictwo.
4. Aktywność zdrowotna.
5. Dostępność niesamodzielnych seniorów do służby zdrowia.
6. Rozwój usług pielęgniarских.
7. Zmniejszenie zagrożeń warunków pracy,

#### **Postulaty i zadania dla polityki senioralnej**

Z dotychczasowych badań nad procesem starzenia się ludności w układach regionalnych i lokalnych wyłaniają się liczne rekomendacje dla polityki społecznej w stosunku do seniorów i potrzeby rozwiązań regionalnych i lokalnych.

1. Potrzeba nowych innowacyjnych rozwiązań dostosowanych do okresu określonego środowiska seniorów w czasie (2050 roku) i przestrzeni (miasta, gminy).
2. Systematycznego monitorowania procesu starzenia się.
3. Edukacji społeczeństwa wobec problemu starzenia się.
4. Promocji stylu życia, zdrowia, aktywności seniorów.
5. Nowych form dostępności niesamodzielnych seniorów dla służby zdrowia.
6. Rozwoju usług pielęgniarских dla seniorów.

#### **Rekomendacje dla przestrzennej polityki demograficznej i społecznej**

Analiza i ocena prognoz demograficznych powiatów do 2050 roku wskazuje na duże ich zróżnicowanie przestrzenne z punktu widzenia zmian w rozmieszczeniu ludności, zmian w strukturze wieku i płci i procesów migracyjnych. Zmiany te w sposób istotny ukształtują różne typy struktur demograficznych powiatów, gmin, miast, lokalnych rynków pracy oraz aglomeracji opolskiej. Będą miały ogromny wpływ na politykę społeczną do 2050 roku. Poniższe tabele 1 i 2 ukazują zmiany w strukturze ludności w grupach edukacyjnych i ekonomicznych, w powiatach

województwa opolskiego do 2050 roku. Procesy demograficzne we wszystkich powiatach przebiegają niekorzystnie wskazując na ich wyludnienie i kryzys demograficzny.

Do pierwszej grupy 4 powiatów o najwyższym ubytku rzeczywistym ludności (powyżej 30%) zaliczamy: powiat głubczycki (32,4%), kędzierzyńsko – kozielski (31,2%), nyski (31,1%) i prudnicki (30,5%). Są to obszary wyludniające się.

Do drugiej grupy 6 powiatów o wysokim ubytku ludności (powyżej 20%) należy zaliczyć: powiat krapkowicki (28,7%), kluczborski (28,4%), oleski (27,0%), strzelecki (26,7%), miasto Opole (24,6%), brzeski (21,5%).

Do trzeciej grupy 2 powiatów o najniższym spadku ludności zaliczamy: powiat namysłowski (19,9%) i opolski (14,5%).

Głównym problemem dla polityki społeczno – gospodarczej są zmiany przestrzenne w strukturze ludności i dostosowanie ich do regionalnych zadań.

Przeprowadzone badania, obliczenia statystyczne oraz analiza demograficzna bogatego materiału statystycznego i kartograficznego pozwalają na podstawie następujących tez:

1. Rolnicze obszary wiejskie Śląska Opolskiego nie są w pełni wykorzystane z punktu widzenia czynnika ludzkiego. Badania potwierdziły hipotezę, że czynnik ludzki w rolnictwie słabnie (powstają poważne deformacje demograficzne m. in. z powodu migracji). Wieś może być warsztatem pracy dla młodzieży do 2035 r.

2. Struktury demograficzne ludności obszarów wiejskich województwa są silnie zróżnicowane przestrzennie. Przyrost i rozmieszczenie ludności i zasobów pracy były nierównomierne w czasie i przestrzeni. Proces ten ma cechy trwałości i odegra znaczną rolę w rozwoju rolnictwa. Powstają obszary wiejskie o poważnych zagrożeniach demograficznych.

3. Istniejąca struktura zawodowa ludności wsi jest wadliwa i charakteryzuje się licznymi dysproporcjami na lokalnych rynkach pracy.

4. W rolnictwie zachodziły niekorzystne zmiany w strukturze demograficznej, zawodowej i strukturze gospodarujących (starzenie się, spadek zasobów pracy, deformacje demograficzne), emigracja zagraniczna, niskie zatrudnienie kadr kwalifikowanych. Nastąpił spadek potencjału pracy. Powstają obszary problemowe (zagrożeń) o znacznym, przekraczającym przyrost naturalny, odpływie ludności w długim okresie czasu.

5. Występująca selektywność migracji (z punktu widzenia płci, wieku i wykształcenia) prowadzi do nieodwracalnych deformacji demograficznych.

6. Rozwój rolnictwa i gospodarki wiejskiej wymaga co najmniej prostej reprodukcji ludności na wsi opolskiej na okres perspektywiczny. Dalszy odpływ ludności z rolnictwa przy obecnej strukturze agrarnej, stopnia mechanizacji prac może wpłynąć niekorzystnie na wzrost produkcji rolnej. Polityka zatrudnienia winna wpływać na optymalizację struktur zatrudnienia ludności w rolnictwie, głównie przez rozwój usług dla rolnictwa.

7. Migracje zagraniczne ze wsi spowodowały trwałe i nieodwracalne straty biologiczne w zasobach pracy.

8. Kierowanie procesami zatrudnienia w rolnictwie wymaga nowego spojrzenia na problem szkolnictwa rolniczego, konieczna jest też kompleksowa rozbudowa systemu orientacji zawodowej, poradnictwa.

9. Istniejący podział pracy wśród ludności wsi ma wszelkie cechy trwałości. Trudno bowiem zgodzić się z poglądem, że szybkie zmiany struktury agrarnej wyzwolą bezrobocie na wsi.

10. Miejskie rynki pracy związane będą z nieustannym narastaniem skupisk ludności w gminach położonych w zapleczu miast.

11. Rozwój ludności pozarolniczej na wsi wymaga wydzielenia stref podmiejskich lub wiejskich dla celów budownictwa mieszkaniowego. Równocześnie będzie on wpływać na stały wzrost potrzeb w zakresie komunikacji.

12. Przygotowanie zawodowe młodzieży do pracy w rolnictwie stanowi węzłowy problem restrukturyzacji rolnictwa.

## **Literatura**

### **Polityka społeczna**

- Auleytner J. (2004). Polska polityka społeczna: Ciągłość i zmiany, WSP TWP, Polskie Towarzystwo Polityki Społecznej, Warszawa.
- Człowiek w pracy i polityce społecznej (2010). Praca zbiorowa pod red. J.Szambelańczyk, M.Żukowski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Dekada polskiej polityki społecznej (2000). Od przełomu do końca wieku, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa.
- Frąckiewicz L. (1998). Polityk społeczna, Wydawnictwo Naukowe Śląsk, Katowice.
- O roztropną politykę społeczną (2002). Pod red. J. Auleytner, Polskie Towarzystwo Polityki Społecznej, Katowice.
- Pisz. Z. (2001). Problemy społeczne transformacji w Polsce, Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego we Wrocławiu, Opole.
- Polityka społeczno – ekonomiczna w dobie przemian (2006). Pod red. E. Kryńska, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Polityka społeczna na Śląsku wobec kryzysu – ujęcie regionalne (2009). Pod red. R. Rauziński, T. Słodra-Gwiżdż, PIN-Institut Śląski, Opole.
- Polityka społeczna, kontynuacja i zmiana (2012). Pod red. J. Orczyk, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa.
- Polityka społeczna, stan i perspektywy (1995). Pod red. J. Auleytner, Wyższa Szkoła Pedagogiczna, Warszawa.
- Polityka społeczna (2007). Podręcznik akademicki pod red. G.Firlit-Fesnak, M. Szyłko-Skoczny, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Problemy społeczne Dolnego Śląska (2000). Pod red. W. Osdasiewicz, Z.Pisz, Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego we Wrocławiu, Opole.
- Stulecie polskiej polityki społecznej 1918 – 2018 (2018). Pod red. E. Bojanowskiej, Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa.
- Sześćdziesiąt lat polityki społecznej w Polsce (2006). Pod red. A.Rączaszek, Akademia Ekonomiczna im. Karola Adamieckiego, Katowice.
- W odpowiedzi na zjawiska i wyzwania społeczne (2003). Pod red. K. Frysztański, K.Heffner, PIN Instytut Śląski w Opolu, Opole.

### **Demografia**

- Demografia – Metody, analizy i prognozowania pod red. M. Cieślak, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1992.
- Holzer J.Z. (1994). Demografia, PWE, Warszawa.
- Holzer J.Z. (1999). Demografia, PWE, Warszawa.
- Mitrega M. (1995). Demografia społeczna, Wydawca „Śląsk”, Katowice.
- Okólski M. (2005). Demografia, Wydawnictwo Naukowe, Scholar, Warszawa.

Procesy demograficzne w byłych województwach dolnośląskich (1999). Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im Oskara Langego, Wrocław.

Rosset E. (1973). Demografia Polska w służbie postępu społecznego 1946 – 1971, Śląski Instytut Wydawniczy, Warszawa.

## Aneks

Prognozowana zmiana udziału liczby ludności w latach 2020 - 2050

Ogółem	2020	2025	2030	2035	2040	2045	2050	2020 - 2050 w %
		<b>966 623</b>	<b>935 852</b>	<b>902 028</b>	<b>865 148</b>	<b>825 826</b>	<b>785 250</b>	<b>744 587</b>
Żłobkowy (0 - 2)	21 462	19 513	17 395	16 122	15 537	14 945	13 905	-35,2
Przedszkolny (3 - 6)	30 255	27 915	25 103	22 583	21 247	20 572	19 616	-35,2
Szkoły Podstawowej (7 - 12)	53 868	45 288	41 666	37 504	33 819	31 840	30 775	-42,9
Gimnazjum (13 - 15)	26 063	26 470	22 165	20 546	18 390	16 618	15 711	-39,7
Szkoły średniej (16 - 18)	24 617	27 840	22 801	21 390	19 625	17 478	16 075	-34,7
Szkoły wyższej (19 - 24)	57 713	50 096	53 770	47 384	42 296	38 649	34 574	-40,1
Przedprodukcyjny	147 883	138 223	121 901	110 949	101 945	95 510	90 669	-38,7
Produkcyjny	620 119	585 532	560 479	533 750	504 786	461 020	411 886	-33,6
Poprodukcyjny	198 621	212 097	219 648	220 449	219 095	228 720	242 032	21,9

Prognozowany udział grup wieku w strukturze ludności w % w latach 2020 - 2050

% udział grup wieku	2020	2025	2030	2035	2040	2045	2050	Wzrost lub spadek w latach 2020 - 2050 w %
Przedprodukcyjny	15,3	14,8	13,5	12,8	12,3	12,2	12,2	-3,1
Produkcyjny	64,2	62,6	62,1	61,7	61,1	58,7	55,3	-8,9
Poprodukcyjny	20,5	22,7	24,4	25,5	26,5	29,1	32,5	12

Prognozowany ruch naturalny w latach 2020 - 2050

<b>Powiat</b>	<b>2020</b>	<b>2025</b>	<b>2030</b>	<b>2035</b>	<b>2040</b>	<b>2045</b>	<b>2050</b>
m.Opole	29,6	31,1	32,2	34,4	37,8	41,7	44,4 »
głubczycki	28,9	31,8	34,1	36,9	40,1	44,2	47,5 *
kędzierzyńsko-kozielski	28,0	30,9	33,7	36,2	39,3	42,8	45,9 »
nyski	28,5	31,1	33,2	36,0	39,7	44,0	47,5 <
prudnicki	27,4	30,1	32,3	34,8	37,8	41,2	44,4 e
oleski	26,3	29,5	32,3	35,1	38,3	41,8	44,9 *
brzeski	26,6	28,9	30,6	33,1	36,3	40,1	43,0 »
kluczborski	26,3	29,2	31,7	34,3	37,7	41,6	45,0 *
krapkowicki	25,7	28,8	31,5	34,0	37,1	40,2	42,7
namysłowski	26,0	28,6	30,3	32,5	35,9	39,6	42,5 *
strzelecki	25,4	28,5	31,1	33,7	36,5	40,0	43,0 *
opolski	24,4	27,4	30,1	32,9	36,1	39,6	42,2 *

Prognozowana zmiana udziału liczby ludności w latach 2020 - 2050 w wieku lat 80+

<b>Powiat</b>	<b>2020</b>	<b>2025</b>	<b>2030</b>	<b>2035</b>	<b>2040</b>	<b>2045</b>	<b>2050</b>
prudnicki	5,5	5,2	6,4	8,5	10,5	11,8	12,8
m.Opole	5,1	5,4	7,5	9,9	11,5	11,7	11,8
głubczycki	4,8	4,8	6,7	8,9	11,1	12,2	13,0
oleski	5,1	4,9	5,9	7,9	9,9	11,7	13,1
nyski	4,7	4,6	6,6	9,1	11,3	12,2	12,9
kędzierzyńsko-kozielski	5,5	5,7	6,9	8,6	10,6	12,2	13,6
strzelecki	5,3	5,0	5,6	7,3	9,4	11,2	12,4
brzeski	4,3	4,2	5,9	8,1	10,0	10,7	11,1
kluczborski	4,7	4,8	6,2	8,1	10,1	11,4	12,4
opolski	4,8	4,4	5,0	6,7	8,6	10,2	11,4
krapkowicki	5,0	4,9	5,5	7,3	9,1	10,4	11,2
namysłowski	4,0	3,9	5,6	7,6	9,6	10,5	10,9

Źródło: Obliczenia własne R.Rauziński, R.Brzozowski Prognoza dla powiatów i miast na prawie powiatu oraz podregionów na lata 2014-2050

Prognozowane zmiany ludności w wieku 60+ w gminach w województwie opolskim w latach 2015-2050

Nazwa	Liczba ludności			Wzrost liczby ludności		Udział ludności w wieku 60+ do ogółu ludności w %			Wzrost udziału ludności w wieku 60+ do ogółu ludności	
	2015	2035	2050	2015-2035	2015-2050	2015	2035	2050	2015-2035	2015-2050
Brzeg	9 343	12 902	14 764	3 559	5 421	25,6	39,4	51,2	13,8	25,6
Branice	1 813	2 200	2 387	387	574	26,9	39,1	51,6	12,2	24,7
Praszka	3 489	4 595	5 022	1 106	1 533	25,4	38,8	49,6	13,4	24,2
Nysa	14 982	18 655	20 359	3 673	5 377	26,0	38,3	50,5	12,3	24,6
Rudniki	2 064	2 718	2 971	654	907	24,8	37,9	48,5	13,0	23,6
Kędzierzyn-Koźle	15 986	19 701	20 850	3 715	4 864	25,6	37,8	47,9	12,2	22,3
Krapkowice	5 713	7 400	7 829	1 687	2 116	24,7	37,4	46,9	12,8	22,3
Głubczyce	5 773	7 007	7 603	1 234	1 830	25,3	36,9	48,7	11,5	23,3
Głucholazy	6 064	7 550	8 240	1 486	2 176	25,0	36,9	48,7	11,9	23,7
Kolonowskie	1 383	1 899	2 076	516	693	23,2	36,8	47,1	13,6	23,9
Strzelce Opolskie	7 194	9 879	10 799	2 685	3 605	23,2	36,8	47,0	13,6	23,8
Prudnik	6 996	8 504	9 088	1 508	2 092	25,3	36,6	46,6	11,2	21,3
Zawadzkie	2 676	3 674	4 017	998	1 341	23,0	36,4	46,6	13,5	23,6
Murów	1 296	1 861	2 193	565	897	23,5	36,2	46,5	12,7	23,0
Kluczbork	8 732	11 285	12 488	2 553	3 756	24,0	36,1	47,4	12,2	23,4
Popielów	1 899	2 728	3 213	829	1 314	23,5	36,1	46,4	12,6	22,9
Polska Cerekiew	1 003	1 236	1 308	233	305	24,1	35,6	45,2	11,5	21,0
Olesno	4 172	5 494	6 005	1 322	1 833	23,3	35,5	45,4	12,2	22,1
Paczków	3 079	3 833	4 184	754	1 105	23,8	35,1	46,3	11,3	22,5
Opole	31 555	35 947	40 543	4 392	8 988	26,5	34,7	44,8	8,2	18,2
Ozimek	4 456	6 402	7 541	1 946	3 085	22,5	34,6	44,5	12,1	22,0
Tułowice	1 182	1 698	2 000	516	818	22,5	34,6	44,4	12,1	21,9
Otmuchów	3 231	4 023	4 390	792	1 159	23,4	34,5	45,5	11,1	22,1



Łambinowice	1 794	2 233	2 437	439	643	23,3	34,4	45,3	11,0	22,0
Leśnica	1 695	2 327	2 544	632	849	21,6	34,3	43,8	12,7	22,2
Namysłów	5 984	7 948	9 232	1 964	3 248	23,2	34,0	44,5	10,8	21,3
Dobrodzień	2 229	2 935	3 208	706	979	22,3	34,0	43,5	11,7	21,2
Komprachcice	2 452	3 522	4 149	1 070	1 697	22,1	33,9	43,6	11,9	21,5
Grodków	4 298	5 935	6 791	1 637	2 493	22,0	33,9	44,0	11,9	22,0
Gorzów Śląski	1 603	2 111	2 307	508	704	22,2	33,9	43,3	11,7	21,1
Bierawa	1 804	2 223	2 353	419	549	22,9	33,9	42,9	10,9	20,0
Chrzastowice	1 498	2 152	2 535	654	1 037	22,0	33,8	43,4	11,8	21,4
Lubsza	1 974	2 726	3 119	752	1 145	21,9	33,7	43,7	11,8	21,8
Turawa	2 137	3 070	3 616	933	1 479	21,9	33,6	43,2	11,8	21,3
Kietrz	2 589	3 142	3 409	553	820	23,1	33,6	44,3	10,5	21,2
Biała	2 478	3 012	3 218	534	740	23,1	33,4	42,6	10,3	19,5
Cisek	1 297	1 598	1 691	301	394	22,6	33,3	42,2	10,7	19,6
Wołczyn	3 043	3 932	4 352	889	1 309	22,0	33,1	43,4	11,1	21,4
Zdzieszowice	3 490	4 521	4 782	1 031	1 292	21,8	33,0	41,4	11,2	19,6
Niemodlin	2 874	4 129	4 863	1 255	1 989	21,4	32,9	42,3	11,5	20,9
Świerczów	767	1 018	1 183	251	416	22,4	32,7	42,8	10,4	20,5
Izbicko	1 116	1 532	1 675	416	559	20,6	32,7	41,8	12,1	21,2
Prószków	2 085	2 995	3 528	910	1 443	21,2	32,6	41,9	11,4	20,7
Pawłowiczki	1 704	2 100	2 222	396	518	22,1	32,6	41,3	10,5	19,2
Walce	1 192	1 544	1 633	352	441	21,5	32,6	40,8	11,1	19,4
Domaszowice	811	1 077	1 251	266	440	22,2	32,6	42,6	10,3	20,4
Kamiennik	783	974	1 064	191	281	21,9	32,3	42,7	10,4	20,8
Lewin Brzeski	2 782	3 841	4 396	1 059	1 614	20,9	32,2	41,8	11,3	20,9
Głogówek	2 991	3 636	3 885	645	894	22,2	32,1	41,0	9,9	18,8
Olszanka	1 034	1 427	1 633	393	599	20,9	32,1	41,7	11,2	20,8
Strzeleczyki	1 571	2 035	2 153	464	582	21,2	32,1	40,2	10,9	19,1
Łubniany	2 018	2 899	3 415	881	1 397	20,8	32,0	41,1	11,2	20,3

Lubrza	965	1 173	1 253	208	288	22,1	32,0	40,7	9,8	18,6
Dąbrowa	1 992	2 861	3 371	869	1 379	20,7	31,8	40,9	11,1	20,2
Lasowice Wielkie	1 458	1 884	2 085	426	627	21,0	31,6	41,4	10,6	20,4
Tarnów Opolski	1 954	2 807	3 306	853	1 352	20,4	31,3	40,2	11,0	19,9
Baborów	1 321	1 603	1 739	282	418	21,5	31,3	41,2	9,8	19,8
Reńska Wieś	1 746	2 151	2 277	405	531	21,2	31,2	39,6	10,1	18,4
Jemielnica	1 412	1 939	2 119	527	707	19,7	31,2	39,9	11,5	20,2
Gogolin	2 559	3 315	3 507	756	948	20,6	31,2	39,1	10,6	18,6
Byczyna	1 959	2 531	2 801	572	842	20,6	31,0	40,7	10,4	20,1
Dobrzeń Wielki	2 881	4 139	4 875	1 258	1 994	19,8	30,5	39,1	10,7	19,3
Ujazd	1 218	1 672	1 828	454	610	19,2	30,4	38,9	11,2	19,7
Pakosławice	738	918	1 002	180	264	20,6	30,3	40,1	9,7	19,5
Skoroszyce	1 293	1 610	1 757	317	464	20,6	30,3	40,0	9,8	19,5
Zębowice	734	966	1 056	232	322	19,7	30,1	38,5	10,3	18,8
Korfantów	1 860	2 316	2 527	456	667	20,4	30,1	39,7	9,7	19,3
Radłów	856	1 127	1 232	271	376	19,5	29,7	38,0	10,2	18,5
Pokój	1 055	1 401	1 627	346	572	20,0	29,2	38,2	9,3	18,3
Skarbimierz	1 409	1 945	2 226	536	817	17,8	27,3	35,5	9,6	17,8
Wilków	817	1 085	1 260	268	443	18,1	26,6	34,7	8,4	16,6

Źródło: Obliczenia własne R. Rauziński, R. Brzozowski na podstawie Prognoza dla powiatów i miast na prawie powiatu oraz podregionów na lata 2014-2050 (opracowana w 2014 r.)

Prognozowane zmiany ludności w wieku 80+ w gminach w województwie opolskim w latach 2015-2050

Nazwa	Liczba ludności			Wzrost liczby ludności		Udział ludności w wieku 80+ do ogółu ludności w %			Wzrost udziału ludności w wieku 80+ do ogółu ludności	
	2015	2035	2050	2015-2035	2015-2050	2015	2035	2050	2015-2035	2015-2050
Rudniki	460	735	1 039	<b>275</b>	<b>579</b>	5,5	10,2	16,9	4,7	11,4
Cisek	281	490	646	<b>209</b>	<b>365</b>	4,9	10,2	16,1	5,3	11,2
Bierawa	384	670	883	<b>286</b>	<b>499</b>	4,9	10,2	16,1	5,3	11,2
Opole	5 387	10 455	10 967	<b>5 068</b>	<b>5 580</b>	4,5	10,1	12,1	5,6	7,6
Głucholazy	1 112	2 016	2 350	<b>904</b>	<b>1 238</b>	4,6	9,8	13,9	5,3	9,3
Pawłowiczki	363	633	835	<b>270</b>	<b>472</b>	4,7	9,8	15,5	5,1	10,8
Lasowice Wielkie	334	577	753	<b>243</b>	<b>419</b>	4,8	9,7	15,0	4,9	10,2
Kamiennik	159	288	336	<b>129</b>	<b>177</b>	4,5	9,6	13,5	5,1	9,0
Izbicko	253	443	640	<b>190</b>	<b>387</b>	4,7	9,5	16,0	4,8	11,3
Branice	310	528	634	<b>218</b>	<b>324</b>	4,6	9,4	13,7	4,8	9,1
Reńska Wieś	370	645	851	<b>275</b>	<b>481</b>	4,5	9,4	14,8	4,9	10,3
Nysa	2 514	4 558	5 314	<b>2 044</b>	<b>2 800</b>	4,4	9,4	13,2	5,0	8,8
Świerczów	156	289	371	<b>133</b>	<b>215</b>	4,5	9,3	13,4	4,7	8,9
Zawadzkie	531	930	1 344	<b>399</b>	<b>813</b>	4,6	9,2	15,6	4,7	11,0
Głubczyce	1 019	1 738	2 087	<b>719</b>	<b>1 068</b>	4,5	9,2	13,4	4,7	8,9
Olszanka	223	405	489	<b>182</b>	<b>266</b>	4,5	9,1	12,5	4,6	8,0
Brzeg	1 636	2 972	3 593	<b>1 336</b>	<b>1 957</b>	4,5	9,1	12,5	4,6	8,0
Walce	259	430	560	<b>171</b>	<b>301</b>	4,7	9,1	14,0	4,4	9,3
Otmuchów	575	1 042	1 215	<b>467</b>	<b>640</b>	4,2	8,9	12,6	4,8	8,4
Prudnik	1 330	2 033	2 575	<b>703</b>	<b>1 245</b>	4,8	8,7	13,2	3,9	8,4
Polska Cerekiew	174	303	400	<b>129</b>	<b>226</b>	4,2	8,7	13,8	4,6	9,6
Paczków	524	950	1 107	<b>426</b>	<b>583</b>	4,0	8,7	12,2	4,6	8,2

Leśnica	337	590	853	<b>253</b>	<b>516</b>	4,3	8,7	14,7	4,4	10,4
Zębowice	172	275	388	<b>103</b>	<b>216</b>	4,6	8,6	14,1	3,9	9,5
Biała	503	769	973	<b>266</b>	<b>470</b>	4,7	8,5	12,9	3,8	8,2
Popielów	397	643	1 007	<b>246</b>	<b>610</b>	4,9	8,5	14,5	3,6	9,6
Baborów	256	436	524	<b>180</b>	<b>268</b>	4,2	8,5	12,4	4,3	8,3
Dobrodzień	459	734	1 037	<b>275</b>	<b>578</b>	4,6	8,5	14,1	3,9	9,5
Korfantów	355	643	750	<b>288</b>	<b>395</b>	3,9	8,3	11,8	4,5	7,9
Strzeleczyki	318	528	688	<b>210</b>	<b>370</b>	4,3	8,3	12,9	4,0	8,6
Olesno	806	1 289	1 821	<b>483</b>	<b>1 015</b>	4,5	8,3	13,8	3,8	9,3
Kolonowskie	245	429	620	<b>184</b>	<b>375</b>	4,1	8,3	14,1	4,2	9,9
Kietrz	454	774	929	<b>320</b>	<b>475</b>	4,0	8,3	12,1	4,2	8,0
Kędzierzyn-Koźle	2 459	4 290	5 660	<b>1 831</b>	<b>3 201</b>	3,9	8,2	13,0	4,3	9,1
Gogolin	525	873	1 136	<b>348</b>	<b>611</b>	4,2	8,2	12,7	4,0	8,5
Głogówek	608	929	1 177	<b>321</b>	<b>569</b>	4,5	8,2	12,4	3,7	7,9
Wołczyn	557	963	1 256	<b>406</b>	<b>699</b>	4,0	8,1	12,5	4,1	8,5
Strzelce Opolskie	1 239	2 170	3 136	<b>931</b>	<b>1 897</b>	4,0	8,1	13,6	4,1	9,7
Kluczbork	1 446	2 501	3 263	<b>1 055</b>	<b>1 817</b>	4,0	8,0	12,4	4,0	8,4
Jemielnica	284	497	719	<b>213</b>	<b>435</b>	4,0	8,0	13,5	4,0	9,6
Skoroszyce	233	422	492	<b>189</b>	<b>259</b>	3,7	7,9	11,2	4,2	7,5
Gorzów Śląski	308	492	696	<b>184</b>	<b>388</b>	4,3	7,9	13,1	3,6	8,8
Łambinowice	282	511	596	<b>229</b>	<b>314</b>	3,7	7,9	11,1	4,2	7,4
Lewin Brzeski	514	933	1 128	<b>419</b>	<b>614</b>	3,9	7,8	10,7	4,0	6,9
Domaszowice	139	258	331	<b>119</b>	<b>192</b>	3,8	7,8	11,3	4,0	7,5
Pakosławice	130	235	274	<b>105</b>	<b>144</b>	3,6	7,8	11,0	4,1	7,3
Radłów	184	294	415	<b>110</b>	<b>231</b>	4,2	7,8	12,8	3,6	8,6
Turawa	432	699	1 095	<b>267</b>	<b>663</b>	4,4	7,7	13,1	3,2	8,7
Namysłów	961	1 786	2 289	<b>825</b>	<b>1 328</b>	3,7	7,6	11,0	3,9	7,3
Murów	243	393	616	<b>150</b>	<b>373</b>	4,4	7,6	13,1	3,2	8,6
Lubsza	335	608	735	<b>273</b>	<b>400</b>	3,7	7,5	10,3	3,8	6,6

Grodków	723	1 313	1 588	<b>590</b>	<b>865</b>	3,7	7,5	10,3	3,8	6,6
Prószków	415	672	1 052	<b>257</b>	<b>637</b>	4,2	7,3	12,5	3,1	8,3
Chrzęstowice	287	464	728	<b>177</b>	<b>441</b>	4,2	7,3	12,5	3,1	8,3
Byczyna	334	577	753	<b>243</b>	<b>419</b>	3,5	7,1	10,9	3,6	7,4
Pokój	182	338	433	<b>156</b>	<b>251</b>	3,4	7,1	10,2	3,6	6,7
Komprachcice	452	732	1 146	<b>280</b>	<b>694</b>	4,1	7,1	12,0	3,0	8,0
Krapkowice	838	1 394	1 813	<b>556</b>	<b>975</b>	3,6	7,1	10,9	3,4	7,2
Dąbrowa	386	625	979	<b>239</b>	<b>593</b>	4,0	6,9	11,9	2,9	7,9
Dobrzeń Wielki	581	941	1 474	<b>360</b>	<b>893</b>	4,0	6,9	11,8	2,9	7,8
Łubniany	380	615	964	<b>235</b>	<b>584</b>	3,9	6,8	11,6	2,9	7,7
Lubrza	160	244	309	<b>84</b>	<b>149</b>	3,7	6,6	10,0	3,0	6,4
Ozimek	758	1 227	1 923	<b>469</b>	<b>1 165</b>	3,8	6,6	11,3	2,8	7,5
Ujazd	208	364	526	<b>156</b>	<b>318</b>	3,3	6,6	11,2	3,3	7,9
Wilków	143	265	340	<b>122</b>	<b>197</b>	3,2	6,5	9,4	3,3	6,2
Zdzieszowice	528	878	1 142	<b>350</b>	<b>614</b>	3,3	6,4	9,9	3,1	6,6
Praszka	473	756	1 068	<b>283</b>	<b>595</b>	3,4	6,4	10,6	2,9	7,1
Tarnów Opolski	353	571	895	<b>218</b>	<b>542</b>	3,7	6,4	10,9	2,7	7,2
Niemodlin	469	759	1 189	<b>290</b>	<b>720</b>	3,5	6,1	10,3	2,6	6,8
Skarbimierz	236	428	518	<b>192</b>	<b>282</b>	3,0	6,0	8,3	3,0	5,3
Tułowice	155	251	393	<b>96</b>	<b>238</b>	2,9	5,1	8,7	2,2	5,8

Źródło: Obliczenia własne R. Rauziński, R. Brzozowski na podstawie Prognoza dla powiatów i miast na prawie powiatu oraz podregionów na lata 2014-2050 (opracowana w 2014 r.)

## SOCIAL MANAGEMENT OF THE LABOUR ADAPTATION PROCESS

**Abstract.** Attention to the problems of human adaptation in the field of labour in recent years in the sociology of labour is only growing, which is a confirmation of the importance role of the adaptation process in human labour. Given the holistic understanding of the essence of the employee, industrial adaptation is not limited to the professional sphere, but covers a set of social and labour relations, which determines its structure. That is, to reveal the full potential of the worker in the field of labour will be possible only if they adapt to the new place of work and the team.

**Keywords:** social management, labour, adaptation.

## СОЦІАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ТРУДОВОЇ АДАПТАЦІЇ

### Вступ

Праця людини – це умова існування суспільства. При цьому людина є не тільки одним з головних елементів системи виробничих сил, а в першу чергу особистістю, котра не тільки формується в процесі виробництва, а й у розвитку різноманіття рис і характеристик, які покликані, зрештою, служити виробництву. Необхідно підходити до дослідження адаптації особистості працівника, розглядаючи його в різноманітності видів і форм виконуваної ним діяльності. З огляду на цілісне розуміння сутності працівника виробнича адаптація не обмежується професійною сферою, а охоплює сукупність соціально-трудова відносин, що зумовлює її структуру. Тобто розкрити весь потенціал робітника у сфері праці стане можливим лише за умови адаптації до нового місця роботи та колективу. Саме тому тема адаптації на протязі довгого часу притягує увагу дослідників.

Увага до проблем адаптації людини у сфері праці останніми роками в соціології праці лише зростає, що є підтвердженням важливості ролі процесу адаптації в трудовій діяльності людини. З огляду на вплив глобалізації, ринок праці дуже змінився, і цей процес змінення безперервно триває. Також змінюються і соціальні цінності, а глобалізація прискорює соціальні зміни, що стосуються ринку праці, кар'єри, умов контрактів для мобільного і підготовленого нового покоління.

### Аналіз результатів дослідження

Людські ресурси є основою сучасної організації, і саме вони визначають її конкурентоспроможність. Але ефективна робота організації залежить не тільки від того, наскільки правильно та доречно кадрова служба проводить підбір і відбір персоналу, але і від того, чи приділяє увагу керівництво процесу адаптації нових співробітників.

---

<sup>1</sup> Aleksander Ostenda – Professor WST, PhD, the University of Technology, Katowice, Poland.

<sup>2</sup> Iryna Bukrieieva – PhD in Philosophy, Associate Professor, Bogdan Khmelnytsky Melitopol State Pedagogical University, Melitopol, Ukraine.

<sup>3</sup> Olga Tsybulko – PhD in History, Associate Professor, Mariupol State University, Mariupol, Ukraine.

Як часто буває у соціології, термін «адаптація» має широкий спектр підходів до його визначення. Питання соціального пристосування було основним у вченні про соціальну систему представників функціональної теорії Т. Парсонса й Р. Мертона. Так, Р. Мертоном була розроблена одна з перших концепцій адаптації, згідно з якою кожен індивід прагне досягти поставлених цілей (Ежукова, 2017). У свою чергу, кожна соціальна структура є носієм певної системи норм, цінностей та інституційних порядків. Характер взаємодії цілей індивіда і сформованих соціальних правил може бути узгодженим або конфліктним – в разі, якщо спроба адаптуватися буде базуватися на індивідуально-центричній основі, тобто індивід спробує «підлаштувати» соціальну систему «під себе». Таким чином, Р. Мертон виділив два аспекти адаптації – соціо-центричний і індивідо-центричний, а також відніс до числа факторів адаптації можливість реалізації норм, цінностей і цілей як конкретної соціальної системи, так і індивіда (Психологія праці, 2008).

В сучасній же теорії управління персоналом закріпився термін «адаптація» (від лат. *Adaptatio* – пристосування) як період «ознайомлення, пристосування працівників до змісту і умов трудової діяльності, а також до соціального середовища організації» (Слепцова, 2020).

При цьому підкреслюється, що трудова адаптація становить різновид соціальної адаптації. Тобто, якщо соціальна адаптація – це вид взаємодії окремого індивіда або соціальної групи з навколишнім середовищем, то трудова адаптація – це різновид соціальної адаптації, де адаптант пристосовується до нової трудової ситуації, у процесі якої погоджуються вимоги та очікування її учасників, де особистість і трудове середовище активно впливають один на одного і є адаптивно-адаптуючими системами.

Важливим у цьому є те, що трудова адаптація це двосторонній процес взаємодії між особистістю і новою для неї трудовою ситуацією. Розпочинаючи трудову діяльність або змінюючи місце роботи, люди активно входять до системи соціально-трудових відносин конкретної організації, засвоюють нові соціальні ролі, узгоджують особисту позицію з метою і завданнями організації, підпорядковуючи свою поведінку службовим приписам даного підприємства або організації.

Саме таку думку висловлює А.Я. Кібанов, який розглядав трудову адаптацію як двосторонній процес, при якому відбувається взаємне пристосування працівника і організації, що ґрунтується на поступовому включення працівника в процес виробництва в нових для нього професійних, психофізіологічних, соціально-психологічних, організаційно-адміністративних, економічних, санітарно-гігієнічних і побутових умовах праці і відпочинку (Кібанов & Дуракова, 2019).

Але є й інші підходи до визначення трудової адаптації. Так, на думку Е. Шейна, вона являє собою «процес освоєння співробітником організаційної системи, повноважень керівництва, норм і правил у організації та визначення свого місця в середині організаційного «механізму» (Шейн, 2002). Тобто висловлюється думка про більш формалізовану роль трудової адаптації для виробництва. Але все ж таки цей підхід отримав у науковому колі меншу підтримку.

Перейдемо до сутності трудової адаптації. В літературі часто можна побачити як автори плутають процес адаптації з випробувальним терміном, який, за трудовим законодавством, для рядового співробітника не повинен перевищувати трьох місяців, в той час як в українських компаніях процес адаптації може тривати від місяця до півтора року. Принципова відмінність адаптації від випробувального терміну в тому, що випробувальний термін спрямований тільки на професіоналізацію співробітника, тоді як адаптація - в тому числі і на соціалізацію. Під адаптацією розуміється процес пристосування працівника до

умов зовнішнього середовища, виробництва, праці, процес знайомства співробітника з діяльністю та організацією і можливу зміну власної поведінки відповідно до вимог середовища.

Трудова адаптація є комплексом професійної і соціальної орієнтації працівника, взаємне пристосування працівника і організації, яке ґрунтується на поступовому прилаштуванні співробітника до нових професійних, соціальних і організаційно-економічних умов праці.

Співробітник зацікавлений в тому, щоб процес адаптації пройшов якомога швидше, оскільки він несе не тільки моральні втрати, пов'язані зі страхом потерпіти невдачу на новій роботі або втратити її (бути звільненим з якоїсь причини), але і матеріальні, пов'язані з меншим рівнем заробітної плати на час адаптаційного періоду. І якщо організація зробила свій вибір, то вона зацікавлена в тому, щоб людина не звільнилася протягом найближчих трьох місяців.

Управління виробничою адаптацією працівника полягає у впливі на всю сукупність структурних елементів адаптації, з акцентуванням на найбільш значущі для конкретних умов види адаптації і залежить від умінь менеджерів використовувати ефективні технології соціального управління адаптацією.

Проте в разі зміни умов у протилежний бік і процес адаптації може змінити свій напрям на зворотний, тобто перетворитися на процес дезадаптації. Основний наслідок таких змін – послаблення адаптаційних зв'язків, що може закінчитися їхнім повним розривом.

Таким чином, виробнича адаптація працівника являє собою процес його взаємодії з соціально-виробничим середовищем з метою оволодіння новою трудовою ситуацією. Адаптація починається зі встановлення інформаційного зв'язку з виробництвом під час профорієнтації і профвідбору (преадаптація), триває з початком роботи на підприємстві і закінчується розривом інформаційних та особистісних зв'язків з виробництвом (деадаптація).

Отже, можна сказати що трудова адаптація це різновид соціальної адаптації, в якій адаптант пристосовується до нової трудової ситуації, у процесі якої погоджуються вимоги та очікування її учасників, де особистість і трудове середовище активно впливають один на одного.

Це означає що, трудова адаптація має складну структуру. В ній можна виділити велике різноманіття класифікаційних ознак або аспектів адаптації працівника, що входить в організацію. Структура трудової адаптації найчастіше являє собою єдність декількох видів адаптації: професійної; соціально-психологічної; організаційної; соціально-побутової; у сфері дозвілля.

Професійна адаптація виявляється в засвоєнні працівником характерних особливостей і умов праці за фахом, у набутті навичок професійної майстерності, формуванні професійних якостей особистості.

Соціально-психологічна адаптація – полягає в засвоєнні соціально-психологічних особливостей трудового колективу, його норм, цінностей, традицій, звичаїв.

Організаційна адаптація – це вид адаптації через який робітники залучаються до організації суспільної праці, що виступає способом поєднання їх із засобами виробництва.

Соціально-побутова адаптація – це засвоєння особливостей матеріально-побутових умов праці (матеріали соціологічних досліджень свідчать, що для робітників питання, пов'язані з санітарно-гігієнічними нормами комфорту, дуже актуальні), вирішення проблем



побуту, задоволеності розміром зарплати, потреб у житлі, забезпеченості дитячими дошкільними закладами, медичним обслуговуванням та ін.

Адаптація у сфері дозвілля – це процес засвоєння робітниками видів діяльності у неробочий час: спорту, творчості, суспільної діяльності, пов'язаних з фізичним і духовним розвитком людини.

Між усіма видами адаптації існує тісний взаємозв'язок. Ядро складають професійний та організаційний види адаптації, які накладають відбиток на всі інші види адаптації. Саме на підставі наявності або відсутності досвіду професійної діяльності прийнято виділяти, так звану первинну адаптацію (працівник вперше пропонує свою робочу силу) і вторинну (фахівець вже присутній на ринку праці, але приходить в нову організацію).

Однак, крім первинної та вторинної адаптації, можна виділити ще безліч класифікаційних ознак або аспектів адаптації працівника, що входить в організацію. Найчастіше виділяють два базові види адаптації: професійну (службово-ділову) і соціально-психологічну. Професійна адаптація характеризується додатковим освоєнням можливостей, знань і навичок, а також формуванням професійно необхідних якостей особистості, позитивного ставлення до своєї роботи. Соціально-психологічна адаптація – одночасно з освоєнням умов праці працівник вступає в процес соціально-психологічної адаптації до колективу організації. Інколи до професійної та соціально-психологічної адаптацій додають психофізіологічну, організаційну та економічну. Психофізіологічна адаптація – пристосування до нових фізичних і психічних навантажень, фізіологічних умов праці. Організаційна адаптація – співробітник знайомиться з особливостями організаційного механізму управління підприємством, місцем свого підрозділу та посади в загальній системі цілей і в організаційній структурі. При даній адаптації у співробітника має сформуватися розуміння власної ролі в виробничому процесі. Кожна професія відрізняється особливими способами матеріального стимулювання, а заробітна плата пов'язана з його умовами і організацією. Об'єктом економічної адаптації є рівень заробітної плати і, що стало актуальним останнім часом, своєчасність її виплати.

А.Я. Кібанов виділяє виробничу і позавиробничу адаптацію (Кібанов & Дуракова, 2019). Виробнича адаптація включає широкий спектр формування відносин між працівником і організацією в професійному, соціально-психологічному, організаційно-адміністративному та інших аспектах. Але при входженні в організацію формуються і позавиробничі відносини, такі як, наприклад, дружні відносини з колегами, взаємодія у позаробочий час, по побутовим аспектам і т. п.

Також прийнято виділяти види адаптації персоналу по активності/пасивності сторін, при цьому аналізується виключно модель поведінки працівника. Вважається, що активною є така трудова адаптація, коли новий співробітник намагається впливати на навколишнє середовище, а пасивною - повне прийняття сформованої моделі. З нашої точки зору такий підхід можна успішно транслювати і на адаптаційну політику організації. У тому випадку, якщо вона не сформована, а відносини з новим співробітником не розглядаються як особливий об'єкт управління, можна говорити про пасивну адаптаційну політику. Якщо ж в організації розробляються спеціальні програми адаптації для нових фахівців, а сам процес адаптації носить керований характер – адаптаційну політику можна характеризувати як активну.

Цікавим є і виділення таких форм трудової адаптації, як прогресивна і регресивна. Прогресивна трудова адаптація сприяє підвищенню ефективності праці, полегшує проходження всіх стадій адаптації, тоді як регресивна адаптація сприяє зниженню інтересу

працівника до професії. Важливо відзначити, що далеко не завжди регресивна адаптація закінчується відходом людини з організації. Досить часто людина в процесі професіоналізації усвідомлює, що вона помилилася у виборі професії або місця роботи, але залишається працювати з ряду причин (небажання змінювати щось, неможливість знайти нове місце роботи). В такому випадку підвищення ефективності роботи не відбувається, і про успішну адаптацію годі й говорити.

Процес адаптації виключно важливий як для організації, так і для працівника. З точки зору грамотно організованої адаптації, вона дозволяє забезпечити максимально швидке включення нового працівника в виробничий процес, а також утримати тих працівників, які представляють для організації певну цінність. З точки зору працівника, особливо, якщо мова йде про молодих фахівців, організований адаптаційний процес дозволяє знизити рівень стресу, налагодити міжособистісні стосунки, зайняти гідне місце в трудовому колективі. Таким чином, кожна зі сторін досягає певних цілей: організація отримує необхідного їй фахівця, а працівник - посаду, що в тій чи іншій мірі відповідає його професійним вимогам.

Завершуючи аналіз загальних підходів до змісту трудової адаптації слід зупинитися на питанні про те, які фактори визначають успішність або, навпаки, низьку ефективність адаптації. Звичайно, в першу чергу успішною може бути адаптація правильно підбраного працівника. Спроба адаптувати першого-ліпшого кандидата, який не володіє достатньою кваліфікацією навряд чи може привести до успіху. Багато в чому саме з цієї причини рекрутери шукають вже досвідчених, перевірених працівників. Однак такий підхід суттєво знижує можливості вибору для організації. Молодий, який не має досвіду працівник згодом може стати відмінним фахівцем. Тому при підборі надзвичайно важливо об'єктивно оцінювати потенціал працівника.

Незалежно від наявності або відсутності у нього досвіду роботи. Об'єктивної оцінки вимагають не тільки здатність розвитку навичок і умінь, але і професійно значущі особистісні характеристики, тип мотивації, рівень конфліктності і ін. При цьому важливо враховувати здатність кандидата на посаду влитися в певний трудовий колектив. Наприклад, творчий і креативний співробітник може виявитися у вкрай складній ситуації при попаданні в відділ з жорсткими вимогами до моделі організаційної поведінки, але буде дуже комфортно відчувати себе в відділі, де його творчі здібності зможуть бути розкриті в повній мірі. Наступний, не менш важливий фактор ефективної адаптації - готовність організації до зустрічі з новим працівником, причому сам факт наявності системи управління адаптацією є одним з головних.

Одним з найбільш відомих і давно використовуваних інструментів адаптації є інститут наставництва. Відпрацьована система наставництва істотно спрощує процес адаптації. За кордоном функції наставника виконує «коуч» (тренер). Це своєрідна форма внутрішнього консалтингу, при якій здійснюється підтримка новачка, м'яке керівництво його діями.

В сучасних умовах, коли компетенції працівників вимагають постійного оновлення, в більш виграшному становищі перебувають ті організації, де сформовані системи навчання персоналу. Це можуть бути короткі семінари і курси, що проводяться всередині компанії, а також надання можливостей дистанційного навчання або наявність міцних зв'язків з освітніми організаціями, що дозволяють вирішувати завдання розвитку персоналу. У числі інших факторів можна назвати: тип організаційної культури, психологічний клімат в колективі, готовність колег до включення до свого складу нових працівників та ін.

## Висновки

Таким чином, ключові фактори, що визначають успішність процесу адаптації: об'єктивність підбору кандидата на посаду, наявність організаційного механізму управління адаптацією, наявність систем навчання і розвитку персоналу, гнучкість пропонуваніх моделей навчання, наявність в організації системи наставництва або внутрішнього коучингу, особистісні властивості адаптуємого і характер соціально-психологічного клімату в колективі. Головна мета управління адаптацією полягає в забезпеченні максимально короткого і безболісного процесу закріплення нових працівників на підприємстві.

Отже, як висновок, можна затвердити, що увага до проблем адаптації людини у сфері праці останніми роками в соціології праці лише зростає, що є підтвердженням важливості ролі процесу адаптації в трудовій діяльності людини.

Щодо сутності поняття адаптації, ми з'ясували що трудова адаптація це різновид соціальної адаптації, в якій адаптант пристосовується до нової трудової ситуації. Важливим аспектом адаптації є її двосторонність, тобто адаптація проходить з боку двох систем, нової особистості і трудового середовища з усіма його учасниками. В процесі адаптації відбувається погодження вимог та очікувань її учасників шляхом активної взаємодії.

Трудова адаптація не обмежується професійною сферою, а охоплює сукупність соціально-трудова відносин, що зумовлює її структуру. Саме тому адаптація має складну структуру, в якій можна виділити різноманіття класифікацій адаптації працівника. Існують класифікації за сферами здійснення адаптації, за досвідом трудової діяльності працівника, за формою поведінки працівника та за способом його просування.

У підсумку, хочеться зазначити, що ефективна робота організації залежить не тільки від того, наскільки правильно та доречно кадрова служба проводить підбір і відбір персоналу, але і від того, чи приділяє належну увагу керівництво цьому процесові.

## Література

- Ежукова И.Ф. (2017). Трудовая адаптация сотрудников. *Научно-методический электронный журнал «Концепт»*. № 1. URL: <https://e-koncept.ru>
- Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. (2019). Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации. Москва: КноРус медиа. 466 с.
- Психология праці (2008). Підруч. для студентів ВНЗ. 2-ге вид., перероб. і доп. / Баклицький І.О. Київ. 655 с.
- Слепцова Е.В. (2020). Современные взгляды на адаптацию работника: сущность, виды, функции и факторы адаптации. *Международный журнал гуманитарных и естественных наук*. № 8-1. С. 179-182.
- Шейн Э.Х. (2002). Организационная культура и лидерство. Санкт-Петербург: Питер. 336 с.

## SOCIOLOGICAL ETHOS EXPERIENCE OF THE REGIONAL BUREAUCRACY

**Abstract.** In the modern period of society development, the impact of globalization changes on the governing bodies as a whole, and hence on regional entities, the problem of bureaucracy research is becoming more acute. Any organization begins with the implementation of certain requirements, monitoring their compliance and reporting on their implementation. There is an eternal balance between the past and the present in society. Only the ethos remains unchanged, because the ethos, the spiritual dimensions of society, cannot be revolutionized. There are certain evolutionary changes or transformations, as explored by the author.

**Keywords:** bureaucracy, ethos, state, society, political categories, freedom, government.

## СОЦІОЛОГІЧНИЙ ЗОНДАЖ ЕТОСУ РЕГІОНАЛЬНОЇ БЮРОКРАТІЇ

### Вступ

Бюрократія – це влада канцелярії чи панування влади управління (Кревельд, 2006). Тобто, на локальному рівні етосу бюрократія – це еліта суспільства, яка нічим не відрізняється від бюрократичної еліти і на більш високих рівнях, мається на увазі мислення і бажання задовольняти власні інтереси через недосконалість законів, шукаючи «білі» плями, які, як здається, для цього і вписуються в історію розвитку суспільства.

Сучасна бюрократична еліта не змінилась остаточно, бо фактично більша частина службовців та керівників різного рівня залишилась на своїх місцях, змінивши назву посади чи чин, а не погляди. Хоча до них додалася і нова плеяда керівників, як наприклад, обранці у Верховній Раді. Це зовсім молода генерація, яка вихована в інших умовах і яка отримала інші цінності, тобто має зовсім іншу культуру, бо культура – це ціннісні орієнтації і норми поведінки. Якщо раніше щоб стати керівником, управлінцем потрібно було пройти відповідні «східці», то тепер це не обов'язково. Ми це бачимо на всіх рівнях владних структур. Сьогодні дійсно відбуваються певні зміни в системі управління, в прийнятті законів, в їх реалізації (можливості їх виконання і т. і.). Але чи ці зміни ведуть до кращого?.. На це запитання сьогодні досить важко відповісти.

### Результати дослідження

Враховуючи вік сучасних управлінців, їх виховання, суму знань, культуру, психологію і таке інше, можна зробити висновок, що великих змін не відбулося. Етос, духовні виміри суспільства не піддаються революції. Будь-яке суспільство набуває їх віками і тому різних

---

1 Bogdan Sliushchinskiy – Doctor of Sociological Sciences, Professor, Head of the Department of Sociology and Philosophy, Mariupol State University, Mariupol, Ukraine.

2 Natalia Salnikova – PhD in History, Associate Professor, Donetsk Law Institute of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine, Mariupol, Ukraine.

3 Olesya Zhuravel – Student, Speciality Sociology, Mariupol State University, Mariupol, Ukraine.

змін тут бути не може. Балансування між минулим і майбутнім, між Заходом і Сходом роблять свої позначки на менталітеті суспільства, а значить і їх обранцях – чиновниках різних рівнів. Тут коло замикається і тим, що суспільство народжує і вибирає не тільки підпорядкованих, але і тих, кому бажає вручити свою долю, а вони наділені тією ж культурою і духовним багажем, який «носить» в собі суспільство. Сьогодні, особливо молодь, голосує не «за», а скоріше «проти сьогоднішніх». Різниця виникає лише в тому, що сягнувши певного керівного «крісла» індивід пристосовується до «сьогоднішніх обставин», намагається зробити все, аби не випасти із «обіймів часу», і не втратити можливість впливати, управляти, чи задовольняти свої бажання чи волевиявлення. Це поступово виробляє певні канони, які вживаються у поведінку, професійні якості, риси характеру тощо. Якщо індивід задумується, що «влада дається у короткочасне користування», то знову ж додається і темп її «використання», а звідси і манера поведінки з підлеглими. Враховуючи історичні явища і аналізуючи сучасність, можна дійти висновку, що суспільство, особливо наше, – це досить таки пасивний компонент у вирішенні напрямків розвитку чи взагалі у вирішенні долі держави. Це явище можна пояснити, аналізуючи, знову ж таки, історію власного народу, але не тільки це. Є приклади, коли зміни у відносинах між державою і суспільством відбувалися під впливом верхів, тобто зверху вниз, а є і навпаки. Але за таких умов завжди відбуваються соціальні напруження, які проходять як по вертикалі, так і по горизонталі. Саме це і ділить суспільство на певні фракції, групи, об'єднання і таке інше, а як результат виникає протистояння: держава – суспільство, як називав К. Маркс – класова боротьба, яка виникає при розподілі на класи – соціальні спільноти, що характеризуються певним місцем у процесі виробництва, у розподілі благ та влади (Ручка, 1999). Саме ці процеси і створюють ті відносини, які і дають суспільству етос бюрократії, де кожен індивід, який займає певну соціальну позицію (в суспільстві, групі, організації) виконує відповідні їй функції, тобто виконує соціальну роль. Ця соціальна роль характеризується не тільки статусом, але і структурою керівників, їх поведінкою і цінностями, стилем керівництва та середовищем в якому відбувається її вплив на суспільство.

Як вважають Анатолій Рачинський та Ірина Пантелейчук у науковій статті «Вітчизняна бюрократія та її роль у процесах модернізації державного управління», аналізуючи політичну історію України, сучасній бюрократичній еліті притаманні власні специфічні особливості, хоча коріння в них ростуть від минулого.

Традиційно держава завжди домінувала над суспільством, а державна бюрократія мала переваги порівняно з іншими, також привілейованими станами суспільства. Економічні перетворення значною мірою здійснювалися «зверху», шляхом державного примусу, причому інтереси держави ставилися понад усе, навіть якщо вони не завжди збігалися з інтересами інших привілейованих станів. Неминучим наслідком цього принципу стала монополія держави на будь-які соціальні ініціативи. Форми соціального життя і організації, не нав'язані державою, рідше приживалися (Рачинський & Пантелейчук, 2010).

Сьогодні доцільно зосередити увагу на тих фундаментальних позиціях, які дозволяють соціальному середовищу вберегтись від колапсу, а згодом, закріпивши суспільно-політичну стабільність, перейти до з'ясування глибинних параметрів світовідчуття та світоперетворення. Курс на демократизацію в українських формах виявився занадто суперечливим і до цього часу не виправдав соціальних очікувань.

Такі політичні категорії, як демократія, правова держава, свобода, багатопартійність мають в Україні забарвлення, яке часто суттєво відрізняється від загальноприйнятого. Сьогодні дотримання свобод ще не підкріплене правовими механізмами, силою держави,

громадською думкою, тому демократія досить часто набуває рис правової та політичної анархії.

Сьогодні і поняття «бюрократія» розуміється як таке, що залишилося у спадок від минулого і з яким потрібно вести жорстку боротьбу, наприклад, таку як це було в минулі часи декларовано теоретичними матеріалами та вождями пролетаріату. Але вожді пролетаріату себе не відносили до бюрократії, хоч а створили диктатуру пролетаріату. Отже, і у ці часи бюрократія існувала, а боротьба з нею велася на словах. Коли хтось хотів похвалити керівника, то казав «Ти прекрасний керівник», а коли хотів посварити, то казав «Який та бюрократ». Що ж відбувається сьогодні? На сьогодні ми в Україні маємо багатопартійність. Як відомо, класичне утворення партії відбувається знизу до верху. Чи є у нас такі партії? Є одна. «Народний рух». Всі інші партії утворювались зверху вниз. Тобто, бажаючи посісти керівне крісло створював для себе партію. Як наприклад всім відома партія «Регіони». Тоді роздавали заздалегідь роздруковані заяви, в які потрібно було лише вписати своє прізвище і поставити підпис. Бажаючі знаходились. Ось представники цих партій і балотувались в ради, обирались на посади.

Що ж насправді відбувалося упродовж десятиліть у суспільстві?

З метою уточнення соціокультурних характеристик на регіональному рівні були проведені у м. Маріуполі та деяких регіонах Донецької області соціологічні опитування, які дали можливість визначити потенціал правлячої еліти від минулого до сучасного.

Опитування у формі анкетування, проводилось серед місцевих керівних кадрів, які працювали на керівних посадах (обласних, міських, районних, селищних, були керівниками підприємства, закладу, цеху чи відділу) до – і після 1991 року. В анкеті ставились питання стосовно посади, стажу роботи, стилів керівництва, можливості використання посади для власних інтересів, а також такі, які розкривають розуміння керівниками різних рівнів понять «демократія» і «бюрократія». Отримано відповіді на запитання, чи може існувати влада без бюрократії, чи є бюрократія суспільним злом?, який стан людських ресурсів у нашому регіоні і наскільки він задовольняє наших керівників?, які напрямки управління є для нього пріоритетними?, про ділові і моральні якості керівника, його політичні орієнтації, стать, вік, освіту тощо.

Анкетами було охоплено 100 респондентів: 50 респондентів – керівники, які працювали на керівних посадах до 1991 року і 50 респондентів – керівники, які працювали чи працюють на керівних посадах після 1991 року.

Розглянемо структуру керівників області (табл. 1).

**Таблиця 1:** Структура керівників області за стажем управлінської роботи (% , n=100)

Посада /стаж	До 5-и р.	До 10-и р.	До 15-и р.	До 20-и р.	Більше 20
Керівник обласного (міського) рівня	20,6%	11,8	20,6	17,6	29,4
Керівник районного (селищного) рівня	0	81,8	0	0	18,2
Керівник підприємства (закладу)	16,1	25,8	29,0	6,4	22,7
Керівник відділу (цеху, дільниці)	75	8,3	4,2	4,2	8,3

Як бачимо, за стажем управлінської роботи на рівні обласних (міських) керівників більш всього працівників зі стажем роботи понад 20 років (29,4%), до 5-ти та до 15-ти років по 20,6%, на третьому місці керівники зі стажем управлінської роботи до 20-ти років і на четвертому керівники зі стажем до 10-ти років. На районному (селищному) рівні перше місце займають керівники зі стажем управлінської роботи до 10-ти років (їх 81,8%) і на другому місці керівники зі стажем роботи більше 20-ти років. Керівники підприємств (закладів) – це керівники, які працюють на займаних посадах: до 15-ти років (29,0%), більше 20-ти років (22,7%), до 5-ти років (16,1%) і найменше тих, хто працює до 20-ти років. Керівники відділу (цеху, дільниці) – це в основному люди зі стажем, роботи до 5-ти років (75%), до 10-ти і більше 20-ти однаково і менш всього тих, які працюють до 15-ти і до 20-ти років. Таким чином можна сказати, що зміни торкнулись в основному, нижчих управлінців.

Досить цікавим постає питання: скільки ж років керівники працюють на займаній посаді? (табл. 2).

**Таблиця 2:** Структура керівників області за стажем роботи на чинній посаді (% , n=100)

Роки \\ Посада	Керівники обласного (міського) рівня	Керівники районного (селищного) рівня	Керівники підприємства (закладу)	Керівники відділу (цеху, дільниці)
з 1968 року	-	8,3	-	-
з 1970 року	-	-	3,2	-
з 1971 року	-	-	3,2	-
з 1980 року	-	-	3,2	-
з 1983 року	3,0	-	3,2	-
з 1985 року	24,3	-	9,8	8,3
з 1986 року	6,1	-	6,4	-
з 1987 року	9,1	-	6,4	-
з 1988 року	-	8,3	6,4	8,3
з 1989 року	-	-	3,2	-
з 1991 року	6,1	8,3	-	-
з 1992 року	15,1	75,0	35,6	8,3
з 1994 року	9,1	-	9,8	-
з 1995 року	6,1	-	-	-
з 1996 року	3,0	-	6,4	12,5
з 1997 року	-	-	-	12,5
з 1998 року	15,1%	-	-	37,5
з 1999 року	6,1	-	-	-
з 2000 року	3,8	-	-	-
з 2005 року	2,1	-	-	-
з 2006 року	2,0	-	-	-
з 2007 року	1,5	-	-	-
з 2008 року	-	-	-	-

Як показують соціологічні дослідження, більшість керівників обласного (міського) рівня зберегли свої посади з 1985 року (24,3%), керівники районного (селищного) рівня здебільшого зберігають займані посади з 1992 року (їх 75%) і керівники підприємств (закладів), їх 35,6%. Керівники відділів (цехів, дільниць) працюють на чинних посадах в основному з 1998 року (37,5%), що знову ж таки підтверджує думку, що кадрові зміни в основному торкнулись керівників нижчого рівня. У подальшому кількість керівників

минулого поступово зменшувалася і на сьогодні вже фактично їх немає. Це викликано не тільки віковими тенденціями але і іншими соціально-політичними та економічними змінами, що відбулися у суспільстві в цілому.

Розглянемо віковий стан управлінського складу (табл. 3).

**Таблиця 3: Віковий зріз управлінського складу (% , n=100)**

Керівна \\ Вік посада \\	До 30 років	Від 31 до 40 років	Від 41 до 50 років	Від 51 до 60 років	61 рік і більше
Керівники обласного (міського) рівня	0	0	39,1	56,5	4,4
	10,0	60,0	30,0	0	0
Керівники районного (селищного) рівня	0	0	0	100	0
	0	50,0	50,0	0	50,0
Керівники підприємств (закладів)	0	10,5	36,8	42,2	10,5
	0	66,7	33,3	0	0
Керівники відділів (цехів, дільниць)	0	0	50,0	50,0	0
	50,0	44,4	5,6	0	0

У чинній таблиці верхня цифра вікового зрізу означає тих керівників, які працювали на займаних посадах до 1991 року, а нижня тих керівників різних рівнів, котрі обіймають чинну посаду після 1991 року. Як показали соціологічні дослідження на обласному (міському) рівні до 1991 року найбільше керівників перебували у віці від 51 до 60 років (56,5%), на другому місці – від 41 до 50 років (39,1%) і 4,4% керівників віком більше 61 року. Керівні посади на районному (селищному) рівні займали у віці від 51 до 60 років. Керівники підприємств: від 51 до 60 років – 42,2%, від 41 до 50 років на другому місці – 36,8% і однаково по 10,5% поділили вік від 31 до 40 і більше 60 років. Керівники відділу (цеху, дільниці) – це представники населення у віці від 41 до 50 і від 51 до 60 років ( по 50%). Таким чином, до 1991 року на керівних посадах всіх рівнів працювали люди у віці від 51 до 60 років в основному, і у меншій кількості у віці від 41 до 50 років. Після 1991 року ця картина досить таки змінилась. На обласному (міському) рівні 60% зайняли особи у віці від 31 до 40 років, на другому місці – у віці від 41 до 50 років (30%) і всього 10% у віці до 30 років. Подібна картина у керівників районного (селищного) рівня і у керівників підприємств (закладів), а от у керівників відділів (цехів, дільниць) відбулося досить таки помітне омолодження: тут на першому місці працівники у віці до 30 років (50%), на другому – у віці від 31 до 40 років (44,4%) і всього 5.6% представники у віці від 41 до 50 років. Отже, віковий зріз показав, що найбільше зміни торкнулися нижчих органів влади, хоч певні вікові зміни відбулися на всіх рівнях управлінської ієрархії.

Що змінилося сьогодні? Сьогодні відбувається «пошук себе у політиці», тобто політизація бюрократії. Хоча досить вагома частина від минулої бюрократії залишилася в управлінському середовищі. Потрібно зазначити і те, що ця частина бюрократії зуміла і передати наступному поколінню свої «бачення» влади. Крім цього сюди додалася ще одна деталь – «любов до грошей». Сьогодні людські цінності здебільшого вимірюються грошми. Навіть мітинги проводяться за гроші. Але, як показує життя, дійсно сьогодні управлінці швидкоплинні, бо підбір кадрів відбувається не зовсім відповідально, або без передбачень



результатів, а саме одним із принципів панування бюрократії є підбір кадрів, який має відбуватися за конкурсом після складання іспитів або за перевагою дипломів, що вимагає від кандидатів на посаду відповідної спеціальної освіти.

### **Висновки**

Таким чином, підводячи підсумок, можна сказати, що на сучасному періоді розвитку українського суспільства відбувається розростання бюрократії, що є неминучим; бюрократична влада є єдиним способом дати раду адміністративним потребам великомасштабних соціальних систем.

### **Література**

- Кревельд Мартин Ван (2006). Расцвет и упадок государства / Мартин Ван Кревельд; [пер. с англ.; под ред. Ю. Кузнецова и А. Макеева]. М.: ИРИСЭН. 544 с.
- Рачинський А., Пантелейчук І. (2010). Вітчизняна бюрократія та її роль у процесах модернізації державного управління. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. № 3. С. 38-47.
- Ручка А.О. (1999). Класична соціологічна спадщина / А.О.Ручка В.В.Танчер // Соціологія. Навч. посіб. Ред. С. О. Макеев. К.: «Українська енциклопедія» імені М. П. Бажана». С. 25-36.

## PROJECT "PLACES OF MEMORY OF THE UKRAINIAN REVOLUTION OF 1917-1921" AS A PEDAGOGICAL TECHNOLOGY OF NATIONAL-PATRIOTIC EDUCATION OF SCHOOLCHILDREN AND STUDENTS

**Abstract.** The article is devoted to the issues of national-patriotic education of pupils and students, in particular, to the introduction of the project "Places of Remembrance of the Ukrainian Revolution 1917-1921" into the educational process. The author provides a general description of the project, identifies the main areas of work with youth, describes the activities carried out and concludes on the positive pedagogical impact of the project on the level of historical knowledge of youth.

**Keywords:** project, memory, Ukrainian revolution of 1917-1921, pedagogical technology, patriotic education, pupil, student.

## ПРОЕКТ «МІСЦЯ ПАМ'ЯТІ УКРАЇНСЬКОЇ РЕВОЛЮЦІЇ 1917-1921 РОКІВ» ЯК ПЕДАГОГІЧНА ТЕХНОЛОГІЯ НАЦІОНАЛЬНО-ПАТРІОТИЧНОГО ВИХОВАННЯ ШКОЛЯРІВ ТА СТУДЕНТІВ

### Вступ

Події Революції Гідності 2013-2014 років, окупація та анексія Криму, російська агресія на Сході України та декомунізація стали одними з вирішальних чинників переосмислення українським суспільством своєї історії.

Широким верствам суспільства, і передовсім тисячам українських хлопців та дівчат, які займали довгі черги до військкоматів, стало зрозуміло, що державна незалежність, проголошена у 1991 році, потребує постійного захисту.

Водночас швидкі радикальні зміни суспільно-політичного життя та гуманітарної політики засвідчили повну неготовність системи освіти відповідати на нові, небезпечні виклики. Наприклад, запорізькі журналісти, дослідивши сторінки місцевих педагогів у соціальній мережі Фейсбук, виявили чимало прикладів антидержавної пропаганди, вихваляння керівників держави-агресора, відвертих, із використанням нецензурної лексики образ учасників Майдану та воїнів АТО (В Запоріжжі працюють..., 2016). За спостереженнями авторів, у російській мережі «Однокласники», що відрізняється відверто українофобською риторикою, у 2016 році мали акаунти кожен третій вчитель обласного центру.

Але дивуватися цьому не варто, адже до осені 2015 року обласним інститутом післядипломної педагогічної освіти, де щорічно підвищують кваліфікацію освітяни області, керував відвертий прихильник «русского мира», співголова Всеукраїнської громадської організації «Русское содружество» та обласної організації партії «Русский блок» Володимир Пашков (Міносвіти вимагає звільнити,,, 2015). Лише після неодноразових звернень

<sup>1</sup> Alexander Zubchenko – Candidate of Sciences in Sociology, Mariupol State University, Mariupol, Ukraine.

Міністерства освіти та науки України і Служби безпеки України депутати обласної ради звільнили цього «цінного» кадра.

За таких умов особливого значення набуває розробка сучасних педагогічних технологій, спрямованих на те, щоб зацікавити молодь вивченням своєї історії, відкриттям заборонених та забутих сторінок рідного краю.

### **Аналіз результатів дослідження**

Педагогічна технологія – це спеціальний комплекс форм, методів, способів, прийомів навчання та виховних засобів, системно використовуваних в освітньому процесі на основі декларованих психолого-педагогічних установок, що приводить завжди до досягнення прогнозованого освітнього результату з допустимою нормою відхилення (Антонова, 2015).

Ми поділяємо думку О.Ковальчук, що на сучасному етапі стрижневим моментом системи формування патріотичних якостей повинні стати історичні традиції перемог українського воїнства, самопожертва в ім'я захисту Батьківщини (Ковальчук, 2015). Особливе місце у цьому процесі займає боротьба за свободу та незалежність України, зокрема, національно-визвольні змагання 1917-1921 років.

Одним із найважливіших документів «декомунізаційного пакету», який ухвалила Верховна Рада України 9 квітня 2015 року, був закон «Про правовий статус та вшанування пам'яті учасників боротьби за незалежність України у ХХ столітті». Згідно з ним, держава визнала, що борці за незалежність України у ХХ столітті, визначені у статті 1 цього Закону, відіграли головну роль у відновленні української державності, закріпленої Актом проголошення незалежності України, ухваленим Верховною Радою України 24 серпня 1991 року (Про правовий статус..., 2015). Адже раніше Центральна Рада, Гетьманат Павла Скоропадського та Директорія розглядалися переважно у контексті надбань історичної науки, аніж як реальні засновники сучасної Української державності.

Наступни важливими кроком на цьому шляху стало розпорядження Кабінету Міністрів України від 26 жовтня 2016 р. № 777-р «Про затвердження плану заходів з відзначення 100-річчя подій Української революції 1917-1921 років та вшанування пам'яті її учасників на період до 2021 року.

Пунктом 5 цього документу під егідою Українського інституту національної пам'яті було започатковано Всеукраїнський науково-просвітницький, історико-краєзнавчий проект «Місця пам'яті Української революції 1917-1921 років».

Єдина геоінформаційна карта, що адмініструвалась відділом аналізу регіональних особливостей та політики національних меншин УІНП, мала об'єднати відомості про пам'ятні об'єкти, пов'язані із становленням та діяльністю УНР, Гетьманської держави, Директорії, Західноукраїнської Народної Республіки, народними повстаннями проти більшовиків тощо.

Розробники проекту визначили кілька категорій місць пам'яті: споруди, в яких розташовувалися органи влади українських держав, представництва українських революційних утворень, політичних і громадських об'єднань; будинки, інші споруди, пов'язані із подіями Української революції; будинки, в яких народилися, проживали чи здійснювали діяльність діячі Української революції; місця боїв, зборів, демонстрацій, інших важливих подій; місця поховань учасників Української революції: державних діячів, політиків, вояків українських національних військових формувань; пам'ятники, меморіали, пам'ятні дошки, встановлені на честь подій та учасників Революції, об'єкти топоніміки, у назвах яких вшановано події та діячів Української революції.

Кожне місце революційних подій детально описується, показується на сучасній та історичній картах та позначається точними координатами. До тексту можна додавати фото, відео та корисні посилання на онлайн-сторінки.

До збору інформації було залучено науковців, краєзнавців, викладачів, співробітників архівних установ та бібліотек, що працювали у регіональних робочих групах при обласних та Київській міській державних адміністраціях.

Першу карту пам'ятних місць Києва Інститут національної пам'яті презентував у січні 2018 року (близько 400 об'єктів), але далі темпи реалізації проекту дещо знизились як через низьку активність фахівців на місцях, так і через зміну пріоритетів нового глави держави та Уряду.

Тим не менше у регіонах є вдалі кейси, коли проект «Місця пам'яті Української революції 1917-1921 років» був не лише інструментом збору картографічної інформації, але вніс потужний імпульс у розвиток національно-патріотичного виховання підростаючого покоління.

У квітні 2017 року розпорядженням голови Запорізької обласної державної адміністрації було створено регіональну робочу групу, яку очолив доктор історичних наук, Заслужений діяч науки і техніки України, професор Запорізького національного університету Федір Турченко. До складу групи увійшли відомі запорізькі науковці – доктор історичних наук, директор обласного краєзнавчого музею Георгій Шаповалов, директор науково-дослідницького центру «Спадщина», кандидат історичних наук Юрій Щур, кандидат історичних наук, доцент ЗНУ Олексій Штейнле.

Робота велась по кількох напрямках. По-перше, активно наповнювалась регіональна карта загальнонаціональної геоінформаційної карти. Після опрацювання значного масиву архівних документів на неї було внесено понад 140 об'єктів – місць проведення засідань українських громадських організацій, осередків «Просвіти», розміщення українських військових частин у 1917-1920 роках, народження видатних діячів Української революції, боїв патріотичних сил із більшовиками та денікінцями тощо.

По-друге, значну увагу було приділено просвітництву. Зокрема, у березні 2017 року урочисті збори з нагоди сторіччя початку Української революції відбулися у Пологівській ЗОШ № 2 за участю бійців 36-ї окремої бригади морської піхоти. Історію України тут викладає учасник антитерористичної операції, доброволець, випускник істфаку ЗНУ Юрій Єфремов. Короткий огляд революційних подій для учасників заходу провели доцент ЗНУ Василь Гвоздик, автор цих строк та заступниця голови райдержадміністрації Ірина Півень.

У червні 2017 року в обласному краєзнавчому музеї відбулося засідання «круглого столу», присвячене ювілею першого Українського уряду – Генерального секретаріату та Першого Універсалу Центральної Ради. До розмови долучилися науковці, представники влади, молодь, військовослужбовці, учасники боротьби за незалежність України Костянтин Лямцев та Сергій Айбабін.

У листопаді 2017 року на історичному факультеті Запорізького національного університету відбулося засідання «круглого столу» з нагоди сторіччя Третього Універсалу Центральної Ради. До обговорення активно долучилися професор Федір Турченко, кандидат історичних наук, доцент кафедри новітньої історії України Василь Гвоздик, 18 учасників студентського наукового товариства, представники влади та громадськості.

За сприяння обласної державної адміністрації, у рамках регіональної програми розвитку інформаційного простору, було видано монографію відомих дослідників селянського руху Ігоря Лимана та Володимира Чопа «Азовський рейд Нестора Махна»,

присвячену драматичному протистоянню повстанського командира та червоного воєначальника Михайла Фрунзе у грудні 1920 року. На презентації книги у Бердянську, Гуляйполі та Пологи́вському районі прийшли старші школярі, студенти, молоді літератори.

Під егідою обласного центру патріотичного виховання молоді відбулося 12 турнірів із настольної гри «Українська революція». До інтелектуальних змагань долучилися 78 команд, які представляли вузи, школи, коледжі та ліцеї, а також робітничу молодь Запоріжжя.

По-третє, важливим моментом реалізації проекту «Місця пам'яті Української революції 1917-1921 років» стала меморіалізація обраних об'єктів, що вкрай важливо з точки зору маркування соціального простору Запорізького регіону українськими символами. Адже за комуністичного режиму події сторічної давнини трактувалися лише з позицій «тріумфальної ходи радянської влади». І лише останнім часом, завдяки самовідданій праці дослідників, стала відома інша історія тих днів – численні факти про відчайдушний спротив запоріжців більшовицькій владі.

Зокрема, у листопаді 2017 року на будівлі Оріхівського краєзнавчого музею відбулося відкриття меморіальних дошок, присвячених установленню української влади на Оріхівщині у листопаді 1917 року та видатному воєначальнику Української Народної Республіки, просвітянину Василю Проході.

Оріхів став одним із небагатьох міст Запорізького краю, де завдяки єднанню місцевих активістів та українізованих військових частин восени 1917 року вдалося подолати спротив більшовиків. Велику роль у цьому зіграв Василь Хомич Прохода (1891-1971), який народився на Кубані, а в 1910 році з родиною переїхав до Оріхова.

Учасників урочистостей привітали вихованці вокальної студії районного будинку культури, а студенти Оріхівського коледжу ТДАТУ розгорнули великий Державний прапор України.

У січні 2018 року на станції «Вільнянськ» відбулось урочисте відкриття інформаційної дошки учасникам вільнокозацького руху. У січні 1919 року вони вступили в бій та затримали наступ більшовицьких окупантів на Олександрівськ. Вшанувати героїв прийшли представники обласної та місцевої влади, ветерани АТО, учні двох місцевих шкіл та жителі міста.

Доктор історичних наук, професор Запорізького національного університету Володимир Бондаренко розповів, що після повалення гетьмана Павла Скоропадського у грудні 1918 року через Лозову, Синельникове та Катеринослав наступали російські загарбники на чолі з Павлом Дибенком. Козацькі загони залізничників, робітників, селян із Олександрівська та Катеринослава зосередилися на станції «Софіївка». Після чотирьох днів запеклих боїв із застосуванням важкої артилерії та аеророзвідки ворог відступив.

У квітні 2018 року з нагоди з нагоди сторіччя звільнення Олександрівська від більшовиків на будівлі поліклініки військового госпіталю (вул. Військкоматська, 3) відбулося урочисте відкриття інформаційної дошки на честь воїнів Другої Самокатної сотні Запорізького пішого полку армії Української Народної Республіки. Вшанувати пам'ять борців за свободу прийшли представники обласної та міської влади, студенти Запорізького національного університету, курсанти обласного ліцею «Захисник», учні Запорізького ліцею обслуговування, військовослужбовці Національної гвардії України.

Сто років тому в цьому будинку розташовувалася чоловіча гімназія. Після звільнення Олександрівська у стінах рідної школи 150 юнаків записалися до лав Українського війська. До них приєднувалися студенти реальних училищ та молоді робітники. Вже незабаром у них

на озброєнні було 14 велосипедів та 14 кулеметів. Для того часу це була серйозна військова одиниця.

До Дня захисника України у жовтні 2018 року за участі студентів Запорізького національного університету, Запорізького національного технічного університету, вихованців Січового колегіуму та школярів відбулося відкриття пам'ятних дощок на будівлях вокзалу «Запоріжжя-2» та колишньої міської електростанції на честь перемоги українських сил над більшовицькими заколотниками у грудні 1917 року.

У травні 2018 року школярі та педагоги Лисогірської ЗОШ взяли участь в урочистому відкритті меморіальної таблички на честь молодих повстанців Лисогірського куреня, що діяв в околицях села у квітні-травні 1919 року. У загоні налічувалось 50-70 осіб, в основному 15-17 річні юнаки. Серед них був і майбутній видатний учений-біолог Гаврило Гордієнко. Командували підрозділом отамани Олександр Чайковський та Іван Марків.

Наступним етапом популяризації історії національно-визвольних змагань у регіоні стало висвітлення бойового шляху українських підрозділів на Запоріжжі. Цьому передувало безкоштовне розповсюдження у школах області монографії Юрія Щура «Українська весна - 1918 у Олександрівську» (понад 250 примірників).

16.04.2018 року з нагоди сторіччя визволення Запоріжжя від більшовиків на будівлі залізничного вокзалу «Запоріжжя-1» було урочисто відкрито меморіальну дошку на честь Українських січових стрільців за участі представників обласної влади, громадськості, молоді та військовослужбовців. До святкувань долучилися понад 40 учнів Запорізького січового колегіуму та 150 гостей із потягу національної єдності «Труханівська січ» - школярів та студентів із 14 областей України.

У квітні 2018 року в с.Біленьке Запорізького району відбулося урочисте відкриття меморіальної дошки, присвяченої військовому союзу Українських січових стрільців та місцевих вільних козаків. До визволителів із Західної України приєдналися понад 30 біленьківців. Учасниками церемонії стали понад 20 місцевих школярів.

Ще одним місцем пам'яті про революційні події ХХ століття стало с. Приморське Василівського району. У травні 2018 року на будинку сільської бібліотеки за участі учнів двох місцевих шкіл (понад 40 осіб) відкрили інформаційну дошку на честь козацько-гайдамацького свята, організованого солдатами Павла Болбочана та Василя Вишиваного сто років тому.

Діти самостійно підготували сценарій заходу, розучили вірші та заспівали патріотичних пісень.

Також до народного свята Дня вишиванки у травні 2018 року в с.Ромашки, с. Полянівка Мелітопольського району, сел. Якимівка та с. Радивонівка Якимівського району відбулося урочисте відкриття інформаційних дощок, присвячених воїнам Запорізького корпусу армії Української Народної Республіки, яким командував полковник Петро Болбочан. До урочистостей долучилися понад 170 школярів та студентів професійного ліцею у святковому вбранні.

У грудні того ж року до Дня Збройних Сил відкриття пам'ятних дощок на честь корпусу Петра Болбочана відбулося на залізничних станціях «Кушугум» та «Канкринівка» у Запорізькому районі. Наші захисники поверталися з переможного Кримського походу та зупинилися на відпочинок. Дуже швидко вони змогли завоювати довіру та повагу місцевих жителів. «Болбочанівці» поширювали українські книжки, ставили вистави рідною мовою. Вшанувати подвиг українських військовослужбовців зібралися представники місцевої влади, залізничники, місцеві жителі та школярі.

Робота із увічнення пам'яті українських героїв тривала і надалі. Протягом листопада 2018 – травня 2019 років до неї активно долучалися педагогічні та учнівські колективи Юріївської ЗОШ Приморського району (меморіальна дошка на честь героя Другого зимового походу Савелія Хрустяка), Григорівської, Федорівської ЗОШ та Федорівського професійного ліцею на Пологівщині (увічнення пам'яті воїнів Нестора Махна), Дніпровської ЗОШ Вільнянського району (пам'ятний знак на згадку про повстанців Вовнизького куреня), Мар'ївської ЗОШ Запорізького району тощо.

## **Висновки**

Таким чином, практична реалізація дослідницького проекту «Місця пам'яті Української революції» мала свої позитивні результати. У багатьох населених пунктах регіону з'явилися пам'ятні куточки, де відбуваються заходи з нагоди державних свят та пам'ятних дат за активної участі студентської та учнівської молоді.

Велика увага приділяється організаційно-методичній роботі. У квітні 2019 року в Запоріжжі відбулася обласна відкрита конференція учнівської молоді «Українська революція: 100 років надії і боротьби», яку організували обласний центр туризму і краєзнавства, спорту та екскурсій учнівської молоді у співпраці з обласним краєзнавчим музеєм та Національним заповідником «Хортиця».

Постійно зростає науковий рівень творчих наукових робіт школярів. Наприклад, минулого року запорізькі школярі зайняли призові місця у чотирьох з п'яти напрямів на Всеукраїнському конкурсі «Українська революція. 100 років надій і боротьби». Зокрема, у секції «Українська революція – доба національного державотворення» II місце посіла робота «Особливості Української революції на Мелітопольщині у часи Гетьманату» учнів Костянтинівського районного НВО №1 «Таврія» Максима Шаповалова та Аліни Олійник. Діти є вихованцями гуртка «Історичне краєзнавство» у Центрі туризму, керівник О.А. Горбова.

За напрямом «Боротьба українців проти більшовицької диктатури та військової агресії Росії» II місцем відзначена робота учня Енергодарської ЗОШ № 6 Олексія Максименка «Тарас Трясило і селянський спротив 20-рр. ХХ століття в нашому краї». Учень є вихованцем Енергодарського центру туризму, краєзнавства та спорту під керівництвом І.А. Самойлової.

На жаль, пандемія коронавірусу, перехід на дистанційне навчання та мораторій на проведення масових заходів суттєво загальмували подальше втілення проекту у навчально-виховному процесі. Проте перші та важливі кроки на шляху відродження історичної пам'яті про українське Запоріжжя вже зроблено. Далі слово за керівниками органів влади всіх рівнів, науковцями та педагогами-ентузіастами, які мають зацікавити молодь історією та героїчними постатями рідної землі.

## **Література**

- Антонова О.Є. (2015). Педагогічні технології та їх класифікація як наукова проблема. Сучасні технології в освіті. Ч. 1. Сучасні технології навчання: наук.-допом. бібліогр. покажч. Вип. 2 / НАПН України, ДНПБ України ім. В.О. Сухомлинського; [упоряд.: Філімонова Т. В., Тарнавська С. В., Орищенко І. О. та ін.; наук. консультант Антонова О. Є.; наук. ред. Березівська Л. Д.]. Київ. С. 8-15.
- В Запорож'є працюють десятки учителів-сепаратистів. (2016). Режим доступу: <https://akzent.zp.ua/v-zaporozhe-rabotayut-desyatki-uchitelej-separatistov-foto/>

Ковальчук О.Є. (2015). Сучасний погляд на національно-патріотичне виховання. Режим доступу: <http://vvak.in.ua/attachments/article/251.pdf>

Міносвіти вимагає звільнити ректора за сепаратизм. (2015). Режим доступу: [https://www.ukrinform.ua/rubric-politics/1856459-minosviti\\_vimagae\\_zvilniti\\_rektora\\_za\\_separatizm\\_2065942.html](https://www.ukrinform.ua/rubric-politics/1856459-minosviti_vimagae_zvilniti_rektora_za_separatizm_2065942.html)

Про правовий статус та вшанування пам'яті учасників боротьби за незалежність України у ХХ столітті. (2015). Закон України. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/314-19#Text>



## YOUTH UNEMPLOYMENT AND EMPLOYMENT, SOCIAL AND LEGAL ASPECTS OF STANDARDS AND DEVIATION

**Abstract.** The article is devoted to the relationship between socio-normative and deviant component of employment and unemployment as a socio-legal phenomenon. The authors believe that understanding the problems presented in the study, we will rely on three basic approaches: a) legal and philosophical and axiological approach; b) economic approach; c) the sociological approach.

**Keywords:** youth, unemployment, employment, standards, deviation.

### Introduction

In 20-ies XX century American sociologists W. Thomas and F. Znanetskyy social disruption viewed as an integral part of the progressive development and social change. The development of society is a complex process that cannot be reduced to hard-linear deterministic scheme. These are, in particular, research in synergy, in which fluctuations or deviations are regarded as a constructive point of development, which involves changes in the organization and the transition of the system to a new level (Smelzer, 1994).

As for unemployment, this means studying how it improves work efficiency and economy. The unemployment rate, which is higher than that normally, but stimulates economic restructuring and labor activity of workers can be seen as acceptable, that is, one which is within the rules.

Because, the work initially acts as a system-quality social system, insofar as society crystallized idea of labor, as the duty of every society member and the index of socialization, and as of right to work. Until recently in our society all working-age population had a job for which citizens receive payments. But on the need to transform society and the formation of market relations with the attendant competition, social selection process began releasing parasites that don't know how to work or do not know how to do it. In this sense, deprivation working, but hard-working man of hardly is described as abnormal. In terms of social transformations abnormal is to preserve what is not conducive to the development of social systems and individuals, which is ineffective and unproductive labor.

Thus, the criteria standards are relative, cultural and relational constructs. Society is not frozen and equal system itself: it involves change and development acceptable level deviations beyond which irreversible changes begin the system: deformation and destruction of individual elements, destroying relationships and communication systems – destruction that threatens the integrity of the system. Unemployment is normal in so far as it stimulates economic development and employee. And, at the same time, unemployment is a deviation – due to the deterioration of social and socio-psychological state of a population.

---

<sup>1</sup> Tatiana Zanfirova – Doctor of Law, Professor, Honoured Lawyer of Ukraine, Professor of the Department of Labour Law and Social Security Law, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine.

<sup>2</sup> Yana Zoska – Doctor of Social Sciences, Professor, Mariupol State University, Mariupol, Ukraine.

<sup>3</sup> Maria Modlina – Student, Speciality “Sociology”, Mariupol State University, Mariupol, Ukraine.

Employment as a state can be on one side – optimal, normal, on the other hand - abnormal and pathological. The criteria for this condition are determined not only based on quantitative indicators such as the percentage of permissible level of unemployment, but also quality parameters that reflect the social and psychological state of the people and social groups in a situation of loss or lack of work. Therefore, it is reasonable selection criteria of quality employment rules concerning the status of unemployed people, including unemployed youth, in a situation of job loss.

Defining criteria rules state youth employment as state and behavior of the social group, it is important to establish compliance with the requirements of production and the growing moral and legal requirements, that is social norms. We can assume that the problem of youth employment is related to state and deformation behavior of the group that does not meet social norms and expectations.

Defining normative status and behavior of unemployed youth, desirable patterns of behavior and attitudes in a situation of unemployment is complicated lack of clearly-defined demands society to youth in market conditions and technology of its behavior in crisis and socially adverse situations. These issues require independent theoretical development.

The problem of employment is wider than the problem of youth unemployment, as there is not only a destructive consequence, but also with the structural features of the market environment. We can identify two aspects of the problem:

a) The quantity, which is related to the trend of rising unemployment and beyond its permissible norm;

b) The quality that is associated with the state and conduct themselves unemployed, which involves the preservation and development of human and professional qualification potential, forming the desired patterns of behavior in the labor market.

Employment is an independent or collaborative participation of able-bodied members of society in the implementation of any kind of socially useful work, which they offer as their satisfaction and social needs. To make certain employment is necessary to have real opportunities, means of labor, that is, the material factors of production are in some way connected participants via personal factor of production in the labor process.

The sign of Soviet (Eurasian) model of regulatory policy in the field of youth employment is planned provision of employable youth jobs. It can be considered the antithesis of the liberal market model under which the decisive role in the combined employee and employer workplace play and production needs. In liberal regulatory policy formulated following requirements for the unemployed by society: 1) the unemployed are not exempt from social responsibilities and should do them regardless of the financial and emotional reasons; 2) the unemployed is arbitrarily responsible for their life situation; 3) the unemployed should consider their situation as temporary and undesirable and must find a job of any kind and for any payment.

Employment is a universal value, because it is implemented through one of the most important personal freedoms and rights of citizens - need to work. Gainful employment rights are not only a source of obtaining funds for material existence, but the scope of implementation as creative human beings.

The significance of the work is related, so the basic human needs: first, a way to provide for themselves, to achieve material prosperity; second, is the ability to communicate with people who are close in value system; thirdly, it is possible to realize their creative potential, ability and skills; fourth, the work can achieve a higher social status, occupy a special place in my life; fifthly, it is an opportunity to belong to a certain social environment, integrating it and identify with it.

Employment is a form of self-reinforced high positive emotions and feelings of satisfaction and confidence. Employment can be considered the norm and deviation measurements. Employment normally characterized completeness, effectiveness, rationality. Completeness of employment concerning are the employment total workforce. In a planned economy employment issues were related to the right to work for all citizens: 30 years unemployment has been eliminated and achieved full employment. However, comparing this full time in the USSR and in any European country (for instance Sweden), we can state that there are significant differences: in the first case it is accompanied by the stagnation of the productive forces and reduced labor motivation, the second – efficient production under conditions of small inflation.

The effectiveness of employment is seen as a state of the employed working population, which corresponds to the dynamic economic development, provided the necessary structural changes. Effective employment is similarly full employment, as it provides for the optimal provision of mobile workforce.

The practice of Western countries shows the so-called "normal" or natural rate of unemployment within 4-6%, which serves as an internal catalyst and stimulant labor activity of employees. The increase in unemployment over that normally let's talk about the rejection of state employment regulations, that is, deviation of employment. Social rejection in such circumstances acts as unemployment and its social consequences. In sociological theories of deviation, in particular – in the works of Emile Durkheim, G. Becker, and R. Merton – the latter defined as a violation of social norms, which is characterized by massive, resistant and prevalence (Smelzer, 1994).

Unlike the criteria standards in medicine and biology, the social norms are the social and cultural phenomenon, as they subjectively formulated in the cultural and historical development and implement social and cultural values. Social rejection thus indicates strain social norms. Thus, failure to state individual rights to life, fulfillment capabilities, public order and social justice are indicators of disparity of social relations and social institutions needs and interests atomic entities.

The problem of lack of employment and youth unemployment has both sociological and ethical and legal aspects as negative consequences both for youth and for society. Analysis of youth unemployment in terms of analyzing the causes and consequences can be considered traditional approach to study the proposed topic, which is associated a large number of interesting scientific developments.

In understanding the problems presented in the study, we will rely on three basic approaches:

- a) Legal and philosophical and axiological approach;
- b) Economic approach;
- c) Sociological approach.

In the context of philosophical and legal approach to the problem of lack of employment and youth unemployment can be analyzed from the perspective of the consequences of the mentioned social phenomena to value consciousness and legal behavior patterns (spread of knowledge no perception and legal nihilism in the field of regulation of labor).

The problem of youth employment can be seen from the philosophical and legal point of view as the willingness of young people to self-employment in professional activities. In this approach, the young unemployed are not seen as passive victims of recession, but as "active agents that influence their behavior and affect how long and painful and they shall have a period of unemployment" (Batkaeva & Mitrofanov, 1996).

The approach to understanding youth as a subject of development requires, first of all, consideration of it as the epicenter of social activity, which is capable of producing individual

meanings that are associated both with other people and with the social world as a whole. Youth as a social entity characterized by the ability to self-determination that is, choosing from the variety of options of their own and finally, the ability to self-realization, self-realization - the embodiment of his powers and abilities in the forms of which are positively sanctioned by society.

Subjectivity youth is associated with qualities such as freedom, creativity, responsibility and education of young people as free and creative individuals is needed post-industrial civilization. For a young person who has adequate self-esteem and has the installation of self-realization, the realization of its "self-concept" is more responsible for their choices will be more competitive and mobile labor market. In a situation of loss of young people should be ready for active behavioral strategies in the labor market have the ability prediction and prevention of socially adverse situations. "Norm" behavior of the young man on the labor market is its psychological readiness for professional development, relying both on their own strength and resources, and the resources of the state and society.

In the context of the economic approach to the problem of lack of employment and youth unemployment is analyzed mainly through the prism assess the impact of underproduction of gross domestic product, lower living standards, waste of productive resources, increase social spending, reducing the size of tax revenue. In sociology youth studied as a specific social group of the unemployed, from the perspective of its relations with social institutions and in the context of generation by unemployment related social deviations. The massive release of young workers and the impossibility of their employment in the recession lead to the formation of social groups of the unemployed and their resocialization.

Resocialization youth or social strain as part of the population in terms of unemployment, young convert to exclusivities can find their refractive index in the following terms:

1) A significant reduction can be occurred intellectual and professional qualification potential of young workers;

2) High possible is loss of motivation and job search motivation to the creation of social and behavioral dispositions repertoires rider behavior, increase the criminalization, marginalization and lumpenization of youth;

3) Expansion of social anomie, that is, non-normative functioning social institutions and behavior, which may result high possible social instability and political radicalization of young people.

According to the US yearbook "Youth Unemployment", about 630,000 young people aged 16-24 years were unemployed in November 2015- January 2016, which are 113,000 less compared to the base year (2015). Unemployment rate (percentage of economically active population are unemployed) for 16–24-year-old was 13.7%, compared with 16.2% in the base year (Rofe, 1996).

With the exception of young people involved in the segment of full-time study, 412,000 people aged 16-24 g. Were unemployed in November 2015 - January 2016, which is 84,000 less compared to the same period of the previous (base) year. The unemployment rate among 16-24-year distance learning was 12.2%, compared with 14.3% of the base year (Smelzer, 1994).

N.Smelzer cites data according to which rising unemployment by just 1% if its preservation for 6-year period leading to the next growth rates of social pathologies: -the total mortality 2%, statistics of suicides - by 4%, the number of murders - by 5.7% increase in the number of inmates in prisons - by 4%, the number of patients being treated in psychiatric hospitals – 4% (Smelzer, 1994).

Unemployment, therefore, is a specific form of antisocial personality disorder, manifested in massive violations of mechanisms of social adaptation of youth. Although youth might be considered a social group flexible and prone to accelerated development of new adaptive

mechanisms of social behavior and interaction, the starting point of unemployment this condition may be associated with emotional stress as well as the disintegration of a social group.

The negative consequences of youth unemployment can be detected in the following ways. First, it is the deformation of social and psychological condition and behavior of young people. Empirical studies A. Rofe and N. Fedotova conducted to examine the condition of the unemployed indicate a high level of anxiety, worry, and fear. Thus, a group of youth unemployment, which has a negative emotional state in connection with the dismissal, characterized by a predominance of emotional instability, low level of self-control, high frustration (Rofe, 1996; Smelzer, 1994).

The emotional state in a situation of loss of or failure described by the term "syndrome uselessness" and is a measure of the importance of unmet needs in work, communication. Denying the public rights of youth in productive employment is (although in a small percentage of) young defensive reaction in a pathological self-affirmation and self-realization in the forms of crime and suicide. Youth may also initiate the establishment, in parallel with the traditional culture of generally accepted norms and values, its youth subculture and counterculture, within which the sometimes painful understanding of life, its values, and often the proclamation of his stupidity.

Secondly, a particular danger to the social and psychological state of the young unemployed phase is institutionalized unemployment, which is characterized by increased anxiety and depression, hopelessness, lower social status and loss of social ties. During the test, socio-economic transformation, lack of moral and psychological communication, isolation (forced and voluntary) of society leads to serious nervous breakdowns that rotate deepening social tension.

The negative effects of unemployment of young people, especially teenagers and minors serving criminal behavior, which tends to expand its scope. According to the American Sociological Yearbook "youth unemployment", the number of offenders among minors has increased over the past 6 years by 24% (from 50.2 to 74.2%). About 30% of crimes committed by young people are who never work and do not study (Youth Sociology, 1996).

### **The main material research and justification of scientific results**

The reason for significant concern is the falling value of labor in the life orientation of youth. Many young people work loses social significance and is seen mainly as a means of personal needs. According to a survey conducted in the late 90's. Under the direction of V. Lisovskyy, one in five young people said that provided enough security, it would not work. Only about 20% of young people felt the need to work regardless of wage and standard of living that it guarantees (Youth Sociology, 1996).

The liberalization of employment can legitimize the forced idleness, which affects the formation of motivation of young people. The lack of need for labor dependency, infantilism is acquired those qualities that are also a consequence of social anomie.

The negative effects of these processes in the area of youth employment are the irreversible loss of intellectual potential of society. Unclaimed labor market, not interested in the results of their work, young professionals and skilled workers are in the criminal structure or traveling abroad. People with higher education are one of the least protected social groups both in wages and opportunities for employment.

Youth unemployment has for reducing social problem professional employment potential of human resources, which will demand in the future. Much of the youth chooses not in favor of education and the acquisition of qualified professionals, and focuses on the primitive occupations that generate more revenue. Such changes in the Ukrainian economy are the contrasts sharply with trends observed in Western countries.

The experience of developed industrial countries, a new mode of production is increasingly based on information, knowledge and culture. The proportion of unskilled labor in developed countries economic tends to decrease. Therefore, employees who have appropriate qualifications or are low-skilled, have problems with obtaining the necessary specialization and social mobility.

## **Conclusion**

For bringing the values of young people in line with the needs of the labor market, the formation of productive employment of young people achieves their full integration into society should be regulatory policy youth employment. The term regulation means bringing something into line with the norm. If a society is no regulatory basis for its functioning as a social system or regulating the behavior of certain social groups, the problem of social regulation becomes impossible. Meaning youth employment regulation is to bring it to normal, and ideally – to an optimal state, that is, meet the needs of young people in employment, realize their creative potential.

Youth employment as a social process involves certain stages and forms. In the context of our study is the appropriate allocation of three stages of employment: 1) preparatory phase; 2) stage of learning activities; 3) the stage of industrial activity.

At the preparatory stage of employment are professional orientation, professional self-determination, and choice of profession. At this stage the "primary" is included in the labor force – the acquisition of skills, knowledge of the world, other people and himself, the formation of motivation. The first stage corresponds to the general training of young people.

In the second stage, the targeted acquisition of professional knowledge, skills and abilities, that is, training, formation of professional readiness to implement production activities. The first two stages are related and training activities carried out within social institutions such as family, school (first stage), and professional schools: elementary, middle education and higher education (the second stage).

The third stage substantially coincides with the direct combination of skills and capabilities worker with tools, workplace that is employment. At all three stages are possible following forms of employment: 1) permanent or part-time; 2) temporary or partial employment and unemployment.

If the first stage of employment available to young people and carried out the training in schools and labor education in the family, after graduation, the young man finds himself alone in the space of social uncertainty and interacts with less favorable to its social factors: market constitution on, social institutions – schools, social services and enterprises. The second and third stages of youth employment are quite problematic and indicate or integrate it into the social system and the further socialization or resocialization and rejection, marginalization.

## **References**

- Batkaeva I.A, Mitrofanov E.A. (1996). Features Control employment population in terms of labor market crisis. N.: GAU. 47 p.
- Fedotova N.N. (2000). Socio-professional after university status of youth in the labor market. Saratov: Regional learning center. 55 p.
- Rofe A.I. (1996). Economics and sociology of labor: Studding appliance. M.: "MIK". 121 p.
- Smelzer N. (1994). Sociology: Per. with Eng. M.: Infra. 709 p.
- Youth Sociology (1996). Ed. V.T. Lisovs'kyy. Petersburg.: St. Petersburg State University Publishing House. 460 p.

## PROBLEMS AND PROSPECTS OF YOUTH POLICY DEVELOPMENT IN MARIUPOL IN THE CONDITIONS OF DECENTRALIZATION

**Abstract.** The article analyses the characteristics of youth policy in Mariupol in the conditions of decentralization. The normative-legal base of the new model of youth policy is characterized and the peculiarities of its practical implementation in Mariupol are investigated. The main problems and prospects of development of the youth sphere in the city on the basis of the conducted sociological research on the basis of the historical faculty of Mariupol State University are singled out.

**Keywords:** youth policy, Mariupol, decentralization.

## ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МОЛОДІЖНОЇ ПОЛІТИКИ М. МАРІУПОЛЯ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

### Вступ

Процеси децентралізації, що розгорнулися в Україні після 2014 року, вплинули на всі сфери суспільного життя, у тому числі зміни торкнулися і молодіжної політики. Молодь завжди представляла значну цінність для суспільства, бо являється носієм інтелектуального, соціально-економічного, політичного, культурного потенціалу, виступає визначним фактором соціально-економічного прогресу. Саме тому забезпечення умов для її гармонічного розвитку має бути пріоритетною задачею держави. Процеси децентралізації призвели до значних зрушень у розвитку молодіжної сфери, реформування якої на сьогодні знаходиться в активній стадії. Місто Маріуполь, враховуючи особливості його соціально-політичної та економічної ситуації, має свої характерні особливості розвитку, у тому числі і в сфері молодіжної політики, що робить наше дослідження актуальним

Питання формування та реалізації молодіжної політики в Україні стали об'єктом наукового пошуку багатьох вітчизняних учених: Є. Бородіна, М. Головатого, В. Головенька, І. Львівського, О. Корнієвського, Р. Сторожук, М. Метьолкіної, В. Чупрунова, А. Шаронова. Особливості та умови реалізації молодіжної політики на місцевому рівні досліджували М. Перепелиця, О. Кулініч, Є. Шайгородський; напрямки та завдання молодіжної політики на рівні територіальних громад аналізувала І. Пеша, реалізацію молодіжної політики в умовах децентралізації вивчали Т. Несват, С. Гринчишин. Однак при цьому залишилися недослідженими особливості розвитку молодіжної політики в межах окремих територіальних громад.

### Мета дослідження

Виходячи з цього, метою нашого дослідження був аналіз проблем та перспектив розвитку молодіжної політики в м. Маріуполь під впливом процесів децентралізації.

---

<sup>1</sup> Tetiana Ivanets – Candidate of Political Sciences, Mariupol State University, Mariupol, Ukraine.

<sup>2</sup> Veronika Babenko – 3<sup>rd</sup> year student of "Bachelor", Mariupol State University, Mariupol, Ukraine.

## Результати дослідження

У умовах децентралізації в Україні молодіжна політика набула нового змісту, змінилися підходи до роботи з молоддю на місцевому та регіональному рівнях з урахуванням основних принципів Європейської хартії про участь молоді в місцевому та регіональному житті (Переглянута Європейська хартія..., 2003). У 2017 р. за рішенням колегії Міністерства молоді та спорту України була схвалена «Модель реалізації молодіжної політики на рівні міської/селищної/ сільської ОТГ». Саме цей документ заклав підґрунтя для організації роботи з молоддю на всіх рівнях: національному, регіональному, місцевому. Центральним органом виконавчої влади у сфері молодіжної політики стало Міністерство молоді та спорту, функцію регіональних представництв мали виконувати структурні підрозділи з питань молоді обласних державних адміністрацій. Дана модель молодіжної політики формує новий підхід щодо роботи з молоддю та ґрунтується на міжсекторальній взаємодії з урахуванням усіх територіальних особливостей молодіжної роботи відповідно конкретних викликів часу та потреб молоді (Про модель реалізації молодіжної політики..., 2021).

До останнього часу в Україні молодіжна політика регулювалася державними органами, завдання молодіжної політики, напрями, форми роботи, напрями фінансування та обсяги формувались адміністративним шляхом. Європейська практика показує, що в західних країнах основне фінансування роботи з молоддю (до 85%) припадає саме на місцеві бюджети (Формування та реалізація..., 2017). Децентралізація в Україні сприяла переносу акценту з центральних органів управління на місцеві, визначаючи основним пріоритетом громадське залучення та соціальну активність молоді, та формуванню нових підходів в організації діяльності: від «роботи з молоддю» до «молодіжної участі».

Важливим кроком на шляху підтримки проєктів і заходів громадських об'єднань і молодіжних ініціатив стали, по-перше, Державна цільова програма «Молодь України» на 2016-2020 роки, основною метою якої було створення сприятливих умов для розвитку та самореалізації української молоді, формування її громадської позиції та національно-патріотичної свідомості (Про затвердження Державної цільової..., 2020); по-друге, Концепцію Державної цільової соціальної програми «Молодь України» на 2021-2025 роки, схвалена Урядом 23 грудня 2020 р., яка базується на необхідності самореалізації та розвитку потенціалу молоді в Україні, її інтеграції у суспільне життя, з метою розвитку національної свідомості на основі суспільно-державних цінностей та відповідального громадянства (Про схвалення Концепції..., 2020).

В межах м. Маріуполь вперше проблеми децентралізації були винесені на громадське обговорення в межах громадської дискусії «Децентралізація у дії. Перші результати, можливості і виклики» 19 жовтня 2016 р., де серед іншого обговорювалися питання нових шляхів розвитку та демократизації у сфері молодіжної політики. Також важливим кроком на шляху до створення якісно нового бачення молодіжної політики в місті Маріуполь стало створення Молодіжного парламенту. Подібна модель координації молодих людей мала на меті мотивувати молодь до політичної участі у справах міста та країни (на поточний момент або у майбутньому) та підвищити обізнаність молодих людей у політиці та політичних процесах. Основними завданнями новоствореного парламенту було залучення молоді до соціальної активності, культурного розвитку, волонтерської діяльності тощо (Рішення Маріупольської міської ради..., 2016).

Активний поштовх для розвитку молодіжної сфери дала постанова Кабінету Міністрів України від 20 грудня 2017 р. № 1014 «Про затвердження типових положень про молодіжний центр» (Про затвердження типових положень..., 2020). Багато у тому саме після її



впровадження розпочався процес модернізації молодіжної політики в Маріуполі. У 2017 р. був представлений проект «Гідна країна для гідних людей», який передбачав створення 85 інноваційних центрів для всебічного розвитку молоді і дітей у містах, районах, територіально об'єднаних громадах Донецької області. Метою проекту було сприяння всебічному розвитку молоді Донецької області шляхом неформальних та інтерактивних методів навчання, а також активізації діяльності населення та об'єднання їх зусиль у реалізації різноманітних проектів. Засновником молодіжних центрів виступила ГО «Маріупольська Спілка Молоді» за підтримки UNICEF, Датської Ради у справах біженців в Україні (DRC), Агентства США з міжнародного розвитку (USAID) (Методичний посібник..., 2017).

Починаючи з 2017 р. у м. Маріуполь розгорнулася активна робота над єдиним баченням культурного життя населення загалом та молоді зокрема. Вона реалізовувалася за рахунок ряду культурно-масових заходів, круглих столів, форумів, які проводилися в місті. На всеукраїнський та на міжнародний рівень вийшли фестивалі, серед яких «ГогольFest» та «MRPL Cityfest». Проводилися кінофестиваль «Кіно і Ти», книжковий фестиваль, фестивалі «Mariupol Classic» і «Простір мрій» за підтримки Українського культурного фонду тощо. У 2019 р. в Маріуполі було відкрито центр нових можливостей «1991Mariupol» на базі бібліотеки імені Короленко, пріоритетним напрямком діяльності якого стала ІТ-індустрія. Її метою було визначено стимулювання молодих людей на створення стартапів, формування умов для фахівців сфери ІТ-технологій для відходу від надання сервісу та орієнтацію на створення власного продукту та розвиток свого бізнесу. Великим досягненням стало отримання Маріуполем за підсумками усіх культурних зрушень у 2020 р. статусу Великої культурної столиці України відповідно до рейтингу Українського культурного фонду (Реєстр програми..., 2020). Всі ці позитивні зрушення відбувалися за сприяння органів місцевого самоврядування, які активно підтримували громадські ініціативи спрямовані на розвиток молодіжної активності та соціокультурного збагачення молоді.

Враховуючи, що реформування підходів до молодіжної політики в місті продовжуються, важливо визначити основні проблеми та перспективи цього процесу. З цією метою на базі історичного факультету Маріупольського державного університету було проведено соціологічне дослідження, спрямоване на вивчення питання залученості молоді до громадського життя міста в умовах децентралізації. Генеральною сукупністю виступали 318 студентів денної форми, серед яких задля репрезентативності вибірки випадковим чином було обрано 85 осіб, які представляли різні курси та спеціальності факультету. Структура респондентів відповідала структурі здобувачів вищої освіти історичного факультету (за курсами та спеціальностями). Опитування проходило в он-лайн режимі за допомогою платформи для створення анкет Google-форми (Анкета «Проблеми та перспективи..., 2020).

Основною метою дослідження було визначення недоліків молодіжної політики з якими стикались респонденти як до впровадження реформи децентралізації, так і в умовах її реалізації та можливих перспективних напрямки розвитку молодіжної сфери.

Серед 85 респондентів, що пройшли анкетування, 76,5% було представників жіночої статі та 23,5% чоловічої, що приблизно відповідає загальному розподілу за статтю студентів історичного факультету.

Щодо вікової структури респондентів, то переважна більшість (75,3%) відноситься до вікової групи від 18 до 24 років, 23,5% опитуваних були віком до 18 років та 1,2% – від 35 до 44 років.

На питання «Чи змінився, на Вашу думку, за останні п'ять років рівень активності громадського життя в м. Маріуполь?» 56,5% опитуваних вважають, що рівень молодіжної політики під впливом децентралізації значно покращився, та разом з цим стало значно більше різноманітних проектів, громадських ініціатив та різноманітних заходів; 27,1% більш схильні до того, що ситуація трохи покращилась; 8,3% не можуть дати чіткої відповіді на це запитання. В свою чергу 5,9% респондентів вважають, що громадське життя стало не таким активним як колись, а 2,2% студентської молоді стан молодіжної політики оцінюють на колишньому рівні. Різко негативних відгуків не було виявлено під час опитування. Тобто, в цілому молодь відзначає позитивні зміни у сфері громадського життя в місті після початку процесів децентралізації.

Щодо наявних умов для реалізації та розвитку потенціалу для молоді у м. Маріуполь, то переважна кількість респондентів вважає, що умови створені лише частково. При цьому 22,4% респондентів схильні вважати, що гідні умови в м.Маріуполь вже існують, у той же час лише 8,2% студентів прийшло до висновку, що в їхньому місті зовсім не створені умови для реалізації власного потенціалу.

У сфері громадської активності переважна кількість опитуваних реалізує власний потенціал за рахунок тренінгів, розважальних заходів, молодіжних організацій та гуртків в навчальних закладах. Більшість респондентів хоча б раз приймали участь у громадському житті міста, що, без сумнівів, говорить про високий рівень молодіжної політики в сфері соціокультурного розвитку молоді та студентства зокрема.

З 2020 року в м. Маріуполь розпочала свою діяльність Молодіжна рада. Цю ініціативу можна вважати достатньо результативною, зважаючи на те, що на питання «Чи знаєте Ви про існування в м. Маріуполь Молодіжної ради?» 65,9% опитуваних відповіли «Так», та лише 34,1% - «Ні».

Щодо участі у громадських заходах, які проводяться в м. Маріуполь, то 20% студентів відповіли, що беруть участь, 48,2% частково залучаються до громадських заходів на рівні міста та лише 31,8% взагалі не приймають участь. Причинами не надто високих показників активності серед молоді є у 56,5% недостатня кількість вільного часу та у 27,4% недостатня поінформованість – студенти хотіли б долучитися до громадського життя, але не знають як це зробити. Це в значній мірі пов'язано з погано налагодженими каналами зв'язку між молоддю з одного боку та молодіжними центрами (установами), які займаються організацією заходів освітнього та культурного напрямку, з іншого. В свою чергу 16,1% студентської молоді не приймає участь в громадському житті, тому що їм бракує компанії.

На питання «Чи хотілося б Вам мати можливість більш активно залучатися до громадського життя міста?» 72,9% опитуваних хотіли б спробувати більш активно проводити вільний час та залучатися у майбутньому до громадського життя м. Маріуполь та лише 27,1% студентів змін не потребують. Саме такі показники свідчать про активну зацікавленість молоді у відстоюванні своєї життєвої позиції та прагнення до самовдосконалення за рахунок громадських ініціатив.

В місті Маріуполь починаючи з 2016 р. йде активна модернізація молодіжної політики, з метою вдосконалення сфери молодіжних ініціатив в м.Маріуполь працюють молодіжні центри, Молодіжний парламент та Молодіжна рада, які займаються питаннями підтримки молодіжних проектів, ідей та ініціатив. Однак лише 18,8% опитуваних впевнені в тому, що їх ідеї зможуть знайти підтримки у місті. В свою чергу 40% респондентів вважають, що в м. Маріуполь втілити свої ініціативи неможливо, а 41,2% не можуть впевнено сказати, чи зможуть вони реалізувати власні ініціативи в існуючих умовах.

Щодо способів втілення власних ідей та ініціатив, думки респондентів розійшлися. Переважна більшість звернулася би до органів місцевого самоврядування, до голови Міської ради. Деякі представники студентської молоді звернулися по допомогу до Молодіжної ради, молодіжних центрів у м. Маріуполь. Хоча переважна більшість не знає куди звертатися зі своїми ідеями та пропозиціями, що каже про недостатній рівень інформованості молоді.

На питання «Які громадські ініціативи, на Вашу думку, зроблять м. Маріуполь більш привабливим та комфортним для молоді?» 53% опитуваних відповіли, що саме активізація культурного життя (концерти, виступи відомих діячів культури, зустрічі, виставки тощо) зробить м. Маріуполь більш привабливим та комфортним для молоді. Також велика кількість респондентів вважають, що місто зробить більш привабливим та комфортним для молоді розвиток умов для професійного зростання та саморозвитку молоді (тренінги, курси, майстер-класи).

Також в рамках опитування у респондентів була можливість запропонувати власну ініціативу щодо покращення ситуації в м. Маріуполь. Всі запропоновані молодіжні ініціативи можна об'єднати декілька напрямків:

- остаточне позбавлення міста від корупції;
- створення нових сучасних площадок для спілкування та реалізації молодіжних громадських ініціатив, наприклад, модульного соціального центру з морських контейнерів для розвитку та самореалізації на новому неформальному просторі;
- розвиток соціальних та екологічних ініціатив;
- підтримка молодіжного волонтерського руху;
- подальша активізація культурного життя: кіно-гуртки, вдосконалені спортивні майданчики, концерти, квести тощо;
- розвиток сучасних напрямків для самореалізації та відпочинку молоді, наприклад, індустрії кіберспорту.

## **Висновки**

Таким чином, процеси децентралізації безпосередньо впливають на всі сфери суспільного життя, у тому числі і на молодіжну політику. Молодіжний сектор являється невід'ємною частиною реалізації концепції децентралізації, оскільки молодь є однією з найважливіших складових сучасного українського суспільства. Проведене дослідження підтвердило тезу про те, що молодіжна політика в м. Маріуполь під впливом децентралізації активно розвивається. Респонденти відзначили, що з початком процесів децентралізації громадське життя в місті активізувалося. Переважна більшість молоді або приймає активну участь у житті міста, або хотіла б мати можливість більш активно залучитися до громадських ініціатив. Серед основних проблем, які гальмують розвиток молодіжної сфери, було відзначено недостатній розвиток системи інформування, яка б змогла ефективно донести інформацію до широкого загалу. Це перешкоджає більш активному залученню молоді до громадського життя міста та реалізації молодими людьми власних ідей.

## **Література**

Анкета «Проблеми та перспективи залучення молоді до громадського життя м. Маріуполя в умовах децентралізації». URL : [https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScP7saZt2YzPX\\_Y\\_IZY9KQ9-16DgVmMJ1XM8cBv9Zmk2SNauQ/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScP7saZt2YzPX_Y_IZY9KQ9-16DgVmMJ1XM8cBv9Zmk2SNauQ/viewform?usp=sf_link)

- Методичний посібник «Молодіжні центри. Основні принципи та засади» (2017). Управління у справах сім'ї та молоді Донецької обласної державної адміністрації, комунальний позашкільний навчальний заклад «Донецький обласний дитячо-молодіжний центр». Краматорськ. 64 с. URL : [https://dodmc.dn.ua/images/stories/Biblioteka/molodizni\\_centri.pdf](https://dodmc.dn.ua/images/stories/Biblioteka/molodizni_centri.pdf) (дата звернення : 15.12.2020)
- Переглянута Європейська хартія участі молоді в громадському житті на місцевому і регіональному рівні. Конгрес місцевих та регіональних влад Європи. 21.05.2003. URL : [http://humanrightsinukraine.org.ua/wp-content/uploads/2015/10/eu\\_charter\\_ukr.pdf](http://humanrightsinukraine.org.ua/wp-content/uploads/2015/10/eu_charter_ukr.pdf) (дата звернення:16.01.2021)
- Постанова Кабінету Міністрів України від 18.02.2016 № 148 «Про затвердження Державної цільової соціальної програми «Молодь України» на 2016-2020 роки». URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/148-2016-%D0%BF#n76> (дата звернення : 16.12.2020)
- Постанова Кабінету Міністрів України від 20.12.2017 № 1014. «Про затвердження типових положень про молодіжний центр» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1014-2017-%D0%BF#Text> (дата звернення: 11.11.2020)
- Реєстр програми Культурні столиці України / Український культурний фонд. URL : [https://ucf.in.ua/m\\_programs/5dbb6944bfc13b3f7a50bfa4/register?type=rating](https://ucf.in.ua/m_programs/5dbb6944bfc13b3f7a50bfa4/register?type=rating) (дата звернення : 20.12.2020)
- Рішення колегії Міністерства молоді та спорту України від 27.12.2017 № 7-1/3/17 «Про модель реалізації молодіжної політики на рівні міської/селищної/сільської ОТГ». URL : <http://dsmsu.gov.ua/index/ua/material/35078> (дата звернення:16.01.2021)
- Рішення Маріупольської міської ради від 23.12.2016 № 7/14-1072 «Про створення Молодіжного парламенту м. Маріуполя». URL : <https://mariupolrada.gov.ua/ru/page/molodizhna-rada> (дата звернення : 12.11.2020)
- Розпорядження Кабінету Міністрів України від 23.12.2020 № 1669-р «Про схвалення Концепції Державної цільової соціальної програми «Молодь України» на 2021-2025 роки» URL : <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-shvalennya-konceptsiyi-derzhavnoyi-silovoyi-socialnoyi-programi-molod-ukrayini-na-20212025-t231220> (дата звернення : 28.12.2020р.)
- Формування та реалізація державної молодіжної політики в Україні в умовах децентралізації (2017). Тернопіль : ТОВ «Тернограф». 100 с. URL : [http://www.dsmsu.gov.ua/media/2017/11/16/9/Derjavna\\_dopovid\\_za\\_pidsymkami\\_2016\\_roku.pdf](http://www.dsmsu.gov.ua/media/2017/11/16/9/Derjavna_dopovid_za_pidsymkami_2016_roku.pdf) (дата звернення:15.12.2020)

## MULTI-ETHNIC CITY AS AN ACTIVE SOCIO-CULTURAL SPACE FOR THE FORMATION OF INTERCULTURAL COMPETENCE

**Abstract.** As a result of the processes of globalization and migration, modern cities are becoming more and more multi-ethnic, and therefore the problem of interaction and conflict-free existence of the titular nation and ethnocultural communities is becoming actual. The presented results of a sociological study of residents of the multicultural Ukrainian city of Melitopol to identify effective factors and mechanisms for increasing the level of intercultural competence of the urban community.

**Keyword:** multi-ethnic city, socio-cultural space, intercultural competence.

## ПОЛІЕТНІЧНЕ МІСТО ЯК АКТИВНЕ СОЦІОКУЛЬТУРНЕ СЕРЕДОВИЩЕ ФОРМУВАННЯ ІНТЕРКУЛЬТУРНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ

### Вступ

Процеси глобалізації та міграції в сучасному світі мають незворотний характер і розширюють культурне розмаїття держав. Більшість мігрантів у пошуках роботи поселяються в містах, що загострює питання їхнього впливу на консолідацію міської спільноти та взаємодії культур у середині міського середовища.

За фактом, етнічні меншини претендують на визнання і повагу своєї культурної ідентичності, а також на певний соціальний статус своєї групи. Це породжує нові форми взаємодій між меншинами і представниками титульної нації, які потребують ретельного вивчення для вироблення ефективної політики не лише на рівні міського самоврядування, але й державного. Звідси постає завдання формування інтеркультурної компетентності представників як місцевої влади різних рівнів, так і мешканців міста. Тому, важливе інтенсивне використання нових підходів та методик розвитку інтеркультурних компетентностей найактивніших суб'єктів модернізації культурного життя поліетнічних громад. Інтеркультурна компетентність розглядається як комплекс аналітичних і стратегічних здібностей агентів змін. Бути інтеркультурно компетентним сьогодні означає володіти набором моделей відповідної поведінки, знань, навичок, а також мати розвинену чутливість у ставленні до усіх груп населення, обізнаність, що забезпечує можливості для функціонування організації або груп фахівців для ефективної роботи в крос-культурних ситуаціях (Afanasieva, Bukrieieva, Glyns'ka, Orlov, 2020]. Відтак, відсутність комунікативної інтеркультурної компетентності стає однією з проблем сучасного управління, що не дозволяє

---

<sup>1</sup> Lyudmila Afanasieva – Ph.D in Philosophical Sciences, Associate Professor, Bogdan Khmelnytsky Melitopol State Pedagogical University, Melitopol, Ukraine.

<sup>2</sup> Iryna Bukrieieva – Ph.D in Philosophical Sciences, Associate Professor, Bogdan Khmelnytsky Melitopol State Pedagogical University, Melitopol, Ukraine.

<sup>3</sup> Natalia Hlebova – Doctor of Sociological Science, Associate Professor, Bogdan Khmelnytsky Melitopol State Pedagogical University, Melitopol, Ukraine.

сучасній громаді максимально конвертувати успішну комунікаційну крос-культурну політику.

### Результати дослідження

Рада Європи ще в 2008 році критично переглянула політику мультикультуралізму і запропонувала інтеркультурну модель управління культурним розмаїттям. Інтеркультуралізм як політика і практика виник саме в міському середовищі, и передбачає активний й позитивний діалог різних культур як на рівні мікротериторій, так і суспільства в цілому, на їхньому взаєморозумінні та взаємозбагаченні.

Враховуючи той факт, що етнічний склад українському місті Мелітополі формувалася протягом 230 років, і сьогодні в місті мирно проживають понад 100 представників етнічних та національних спільнот, функціонують 31 національно-культурне товариство, місто з 2008 року є активним учасником Програми Ради Європи «Інтеркультурні міста» [Intercultural cities programme 2007] і прагне застосувати політику інтеркультурності як ресурс накопичення соціального капіталу.

Одним з векторів реалізації інтеркультурної інтеграції українського міста Мелітополь є налагодження соціального партнерства мелітопольської громади з мерією задля ефективної співпраці з визначення пріоритетних напрямків втілення ІСС «Плану інтеркультурної інтеграції міста Мелітополь на 2015-2020 рр.».

З цією метою науковці Центру соціологічних досліджень Мелітопольського державного педагогічного університету ім. Б.Хмельницького ініціювали проведення соціологічного дослідження щодо виявлення ролі соціального середовища в реалізації інтеркультурної політики міста.

Запропонована анкета містить питання щодо виявлення шляхів боротьби з фейками, дискримінацією на етнічному та релігійному підґрунті, визначення індикаторів підвищення інтеркультурної компетенції державних службовців, механізмів ефективної взаємодії та інтеркультурної солідарності мелітопольської громади.

Оскільки для запобігання поширенню коронавірусу, дбаючи про безпеку власну та суспільну, ми залишаємося вдома та обмежуємо соціальні зв'язки до допустимого мінімуму, Центр соціологічних досліджень МДПУ ім. Б. Хмельницького з 24 квітня по 8 травня 2020 року провів анкетування в режимі онлайн-опитування із застосуванням Google Forms (Соціологічні маркери інтеркультурного картування Мелітополя, 2020). Після підведення підсумків опитування всі пересічні мешканці міста за бажанням змогли ознайомитися з його результатами. Для Мелітопольської міської ради вони стануть доречним доповненням для створення наступного стратегічного документу для роботи міста в галузі ІСС.

Вибірка дослідження: у дослідженні взяли участь 500 респондентів, віком від 12 років і старші, що проживають у місті Мелітополі. Вибірка неповторна (із забезпеченням фіксації IP-адреси респондента під час он-лайн сесії), стохастична. Теоретична похибка вибірки не перевищує 4,3% за довірчої ймовірності 95%.

Демографічна характеристика учасників дослідження: гендерні показники: жінки 86%, чоловіки 14%. Вікові показники: 12-15 років – 3%; 16-22 років; 23-29 років – 11%; 30-39 років – 24%; 40-49 років – 32%; 50-59 років – 22%; 60 і старше – 3%.

Мелітополь недаремно називають містом ста культур і народів. Проведене соціологічне дослідження щодо виявлення ролі соціального середовища в у формуванні інтеркультурної компетентності мешканців міста дозволило охарактеризувати чинний стан міжкультурної взаємодії представників різних етносів, культур, спільнот і конфесій, виявити основні

тенденції та проблеми інтеркультурної політики мелітопольської багатонаціональної громади.

Провідною характеристикою є безумовне визнання етнокультурного багатоманіття Мелітопольщини чинником зростання культурного капіталу міста і регіону переважною більшістю респондентів (82% цілковито поділяють цю точку зору, 14% – «скоріше так, ніж ні»; «скоріше ні, ніж так» 2%; «ні» – 1%; важко відповісти 1%.)

Більшість опитаних погоджується з тим, що в Мелітополі склалися дружні відносини між:

- представниками різних етносів («так» – 68,8%; «скоріше так, ніж ні» – 28,4%; «скоріше ні, ніж так» – 1,2%; «ні» – 0,8%; «важко відповісти» – 0,8%);

- представниками різних релігійних громад («так» – 52,6%; «скоріше так, ніж ні» – 35,6%; «скоріше ні, ніж так» – 4,6%; «ні» – 1,4%; «важко відповісти» – 5,8%.

Позитивно щодо бажання частішого спілкування в громадських місцях із представниками:

- різних етнічних спільнот висловилися 60,6% мелітопольців (з певними застереженнями – «так, однак, дивлячись з ким» – 28,6%; важко відповісти – 6,4%; «ні» – 4,4%);

- різних релігійних віросповідань 32,8% мелітопольців (з певними застереженнями – «так, однак, дивлячись з ким 30,8%; «ні» – 21,4%; «важко відповісти» – 15%).

Спілкування з представниками іншого етносу чи релігії як чинник духовного і морального збагачення беззастережно вважає 54% мелітопольської молоді, а 34% – «скоріше так, ніж ні» («важко відповісти» – 6%; «скоріше ні, ніж так» – 4%; «ні» – 2%).

Почуття гордості від причетності до своєї національності відчують 65% опитаних («не відчують ніяких емоцій» – 16%); 85% респондентів висловлюють задоволення тим, як складаються їхні стосунки з представниками інших народів («важко відповісти» – 13%; «не задоволені» – 2%).

Переважає більшість опитаних (63%) не засвідчує жодної дискримінації чи негативного ставлення до людей іншого етнічного походження та щодо мови спілкування («частково відчують» це 24%; «важко відповісти» – 8%; «засвідчують дискримінацію за наведеними ознаками» – 5% опитаних), 70,7% респондентів не доводилося особисто стикатися з недружнім ставленням до людей їхньої національності, 26,1% – «засвідчує окремі випадки», «досить часто» – 2,6%; «постійно» – 0,6%.

Місця, де опитані респонденти зустрічалися з недружнім ставленням, за частотою випадків характеризуються так: в коментарях до інтернет публікацій – 47,6%; на вулиці, в транспорті, в черзі і т.п. – 42%; в ЗМІ (преса, телебачення, інтернет – 19,9%; в публічних висловлюваннях політиків – 17,3%; в колективі, де працюють, навчаються – 9,5%; в культурно-дозвіллевих закладах – 6,5%; в державних установах – 6,1%; інше: за місцем проживання, з сусідами, під час військової служби, за кордоном – 13,4%).

Найбільш частими виявами недружнього ставлення респонденти називають такі: «груба образа на адресу особи» – 39,4%; «неповага до звичаїв, традицій різних народів» – 30,7%; «зневажливе ставлення до людини» – 29,8%; «ксенофобські публікації, висловлювання» – 23,9%; «побутовий шовінізмом і націоналізмом» – 21,6%; «зневажливе ставлення до віросповідання» – 19,7%; «нетолерантні висловлювання політиків» – 17%; «обговорення територіальних домагань» – 15,1%; «небажання знайомитися з культурою інших» – 11,5%; «розлучення на національному ґрунті» – 7,8%; «загроза погромів і різного роду розправ» – 7,3%; «відмова при працевлаштуванні» – 2,8%; «заниження оцінок у

навчальних закладах» – 2,3%; «відмова в просуванні по службі» – 0,9%; «відмова реєстрації фірм» – 0,9%.

Наявність в медіапросторі фейків або пропаганди, що несе негативну інформацію про етнос, релігійну конфесію, субкультуру, ЛГБТ-спільноту «час від часу» засвідчують 38%; «не зустрічали» – 46%; («важко відповісти» – 8%; «так, постійно» – 8%) Варіанти відповідей щодо місць, де респонденти засвідчують фейки та пропаганду негативного ставлення до етносів, релігійних конфесій, субкультур, ЛГБТ-спільнот, розподіляються так: в ЗМІ (преса, телебачення – 66,9%; в коментарях до інтернет – 53,1%; в публічних висловлюваннях – 16%; в колективі, де працюєте – 5,8%; в державних установах – 3,3%; в муніципальних установах – 1,8%).

Інформацією щодо наявності у місті організацій чи муніципальних/або недержавних служб протидії фейкам, пропаганді, маніпуляціям свідомістю містян володіють лише 4% («важко сказати» – 79%; «не знають» – 17%).

Про факти використання негативних стереотипів місцевими ЗМІ у зображенні мігрантів/меншин, релігійних конфесій, форми контролю органів влади і міської громади респонденти мало обізнані («важко сказати» – 72%; «ніяк» – 15%; «мерія вимагає публічного пояснення від редакції й автора публікації» – 13%).

Бажаними посередниками і соціальними партнерами при вирішенні можливих конфліктів та для ефективної протидії випадкам насильства і правопорушень на тлі міжетнічної нетерпимості респонденти найчастіше обирають представників таких соціальних груп і структур:

- авторитетних представників відповідних етнокультурних спільнот – 32,5%; своїх друзів та знайомих – 28,7%;
- органи охорони закону, правопорядку та поліцію – 27,1%;
- знайомих членів національно-культурних товариств – 26,9%;
- гарного адвоката – 20,8%;
- громадську раду при виконавчому комітеті – 14,4%;
- службу управління соціального захисту населення – 10%;
- службу управління з внутрішньої політики – 3,4%;
- священика – 3,2%;
- депутата – 2,4%;
- залишився/лися наодинці зі своєю проблемою – 5,6%; інше – 0,6%.

Окремий блок відповідей демонструє бачення членами мелітопольської громади шляхів активізації міжкультурного і міжконфесійного спілкування, виокремлення механізмів залучення мелітопольців до розвінчання міфів і страхів щодо певних культур і релігій.

Рейтинг бажаних (найбільш ефективних, на погляд респондентів) заходів виглядає так:

- культурно-мистецькі заходи з популяризації надбання етнічних культур – 69,8%;
- просвітницькі програми з національно-культурної тематики на телебаченні – 42,6%;
- спортивні заходи задля популяризації національних видів спортивних змагань – 39,8%;
- соціально-мистецькі акції, які сприяють ознайомленню широкого загалу з історичним культурним надбанням етнічних груп підтримують близько третини опитаних – 29,2%;
- проведення історико-культурних квестів різноманітного спрямування – 27,4%;
- потенціал у більш широкому використанні ресурсу міського культурного простору вбачають 15,8% (наприклад, екскурсії до храмів різних конфесій, організовані екскурсії у місця компактного проживання етнічних груп – 14,6%);



- до розроблення та виготовлення друкованої продукції етнокультурної тематики позитивно ставляться – 10,2%;

- визначення активних агентів міжкультурної взаємодії та позитивних змін у соціокультурному міському середовищі з числа представників етнічних спільнот вважають значущим чинником розвитку інтеркультурної громади 8,6% респондентів (рис.1).



**Рисунок 1:** Результати опитування щодо розвінчання міфів і страхів

Перелік основних чинників підвищення якості міжкультурної взаємодії у місті, отриманий від респондентів щодо конкретних заходів, рубрикованих у опитуванні як «інше», зводиться до таких:

- Переважна більшість запитів членів мелітопольської інтеркультурної громади щодо проблеми налагодження міжетнічного і міжконфесійного взаємопорозуміння стосується питань якості освіти, оскільки лише належний рівень освіти зумовлює відповідну культуру поведінки.

- мелітопольці виявляють велику занепокоєність як щодо порушень принципу самовизначення з питань етнокультурного просвітництва національних спільнот, так і щодо можливості обирати спрямування, засоби і форми такої діяльності.

- мелітопольці вважають за потрібне удосконалити механізми контролю за проявами етнічно нетолерантної публічної поведінки та адміністративних стягнень за порушення.

Обізнаність з організацією в місті заходів у галузі культури, мистецтва із залученням представників різних етнічних спільнот виявили 90,8%; («іноді» – 6,8%; «важко відповісти» – 1,8%; «не організовує» – 0,6%.); в галузі спорту, із залученням представників різних етнічних спільнот – 58,6% («іноді» – 13%; «важко відповісти» – 24%; «не організовує» – 4,4%).

Свою обізнаність із існуванням комунікативних центрів міжкультурної взаємодії етнічних спільнот (спеціалізованих центрів, закладів та місць відпочинку, де можна зустріти людей різного етнічного походження чи різних релігійних вподобань (наприклад, міські площі, торговельні центри, кінотеатри, кафе тощо), виявили 73% опитаних.

Знають, що такі заклади існують, але водночас вважають, що їх надто мало для Мелітополя, близько 14% респондентів. Не можуть відповісти впевнено на запитання 12%; стверджує відсутність таких місць для мешканців міста менше 1% респондентів (рис.2).



*Рисунок 2: Результати анкетування щодо існування у місць для зустрічі людей різного етнічного походження чи різних релігійних вподобань*

Відповіді респондентів демонструють посередній рівень обізнаності населення щодо наявності ефективних громадських органів координації взаємодії міських етнокультурних груп. Тверде переконання, що в місті існує відповідний громадський орган (Рада або щось подібне), незалежний від міської влади, який представляє всі етнічні спільноти, має лише близько третини опитаних (36,8%); Дві третини опитаних не мають відповіді на це питання («важко сказати» – 58%), або переконані у відсутності («чи бездіяльності») такого органу («ні» – 5,2%)

Опитування виявляє значну зацікавленість членів міської громади у залученні додаткових коштів на популяризацію принципів консолідації громади з місцевого бюджету – цю ідею підтримують 49,2% респондентів. Водночас, 41,2% опитаних висловлюють сумніви щодо доцільності та ефективності додаткового фінансування.

Проведення опитування громадської думки дозволило надійно й якісно вивчити як окремі реперні моменти інтеркультурної громади, так і розгледіти загальну систему побудови й розвитку міжетнічної взаємодії у міському середовищі у напрямку підвищення рівня інтеркультурної компетентності. Результати дослідження є основою для розробки Комплексної програми міжкультурної інтеграції міста на 2021-2023 роки, одним із напрямків якої є підвищення рівня інтеркультурної компетентності як представників муніципальних органів влади, так і пересічних мешканців міста. Інтеркультурність як соціальний пріоритет розвитку Мелітополя, поступово стає ресурсом його життєдіяльності, джерелом накопичення культурного капіталу, який потенційно може конвертуватися в політичний, і стане чинником консолідації міської громади на основі громадянських цінностей та соціальної відповідальності (Bukricieva & Afanasieva, 2020).

## Література

- Afanasieva L., Bukrieva I., Glyns'ka L., Orlov A., Hlebova N. (2020). Intercultural City in the Context of a Polyethnic Community Governing. *Journal of History Culture and Art Research* 9(2). 195-206.
- Bukrieva I., Afanasieva L. (2020). Influence of an Intercultural Factor on the Formation of Sociocultural Capital of a Polyethnic City. *Fudan Journal of the Humanities and Social Sciences*. <https://link.springer.com/article/10.1007/s40647-020-00301-7>.
- Соціологічні маркери інтеркультурного картування Мелітополя (2020). Авт. колектив: Л. Афанасьєва, А. Орлов [та ін.]. Мелітополь, 2020. 63 с.

## COMPATIBILITY AND EFFICIENCY OF THE TEAM

**Abstract.** Historically, there is a system of social division of labor. The members of the company can work both individually and collectively, uniting in different types of organizations, companies, firms, etc. Bringing people together in an organization allows them to integrate more effectively into the system of social production, to create larger and more powerful social and production systems than the individual system of labor. The article examines the main aspects of the compatibility of management and subordinates.

**Keywords:** compatibility, efficiency, team, interaction, unity, communication, level.

### Introduction

Team members in their work not only exchange information base, but also are forced to plan activities among themselves. It is the level of communication and compatibility of all members of the project that determines its successful implementation.

Project communication management contains the actions needed to ensure the timely receipt, collection, dissemination, storage and final placement of project information, as it provides very important connections between people to exchange ideas and a variety of information that is ultimately necessary for successful project completion. Anyone involved in the project must be prepared to send and receive information in the "language" of the project, through established channels, to understand how these communications affect the project as a whole.

The relevance of this topic is that the quality, quantity and timing of goals and works depend on the performance of the team and in general on the atmosphere in it. A good leader understands the importance of this issue in his team, tries to find the right people, create the perfect team that will work in tandem and complement each other. Each person is special and unique, and this must be taken into account, as well as the fact that even two wonderful professionals will not always be able to find a compromise. In such a situation, it would be appropriate for the manager to explain and establish appropriate work between these colleagues. It is important to understand that such a trifle as the atmosphere in the team creates in general a collective spirit and desire for victory and better work.

### Related literature review and hypotheses

Many scientists have paid attention to the study of this issue, namely: E.S. Kuzmin, K Platonov, R. Krychevsky, V. Boyko, M. Obozov and others.

---

<sup>1</sup> Iryna Savarina – Ph.D. in Economics, Associate Professor of the Department of Management, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine.

<sup>2</sup> Daria Hutsevych – Graduate Student of Economic Sciences Faculty, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine.

<sup>3</sup> Anastasia Semykina – Graduate Student of Economic Sciences Faculty, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine.

There are some contradictions in the studied sources regarding the interpretation of the term “compatibility”, which is why this issue is considered not only as a psychological aspect, but also a biological one, which has an impact on all spheres of human activity (Platonov, 1975).

In the 1980s, NASA resorted to the concept of operation. The reason for this was the periodic conflicts in the professional environment, which jeopardized the multibillion-dollar projects to launch spacecraft. Cosmonaut Olena Kondakova, who set a women's world record for the length of her stay at the orbital station, recalled that in one crew, the participants of the planned flight quarrelled in such a way that they did not communicate for a long time. Of course, such relations endangered the whole project.

### **Formulation of the goals of the article**

The main goal is to study the problem of team performance through the prism of compatibility of its members and to establish the main criteria for determining the level of compatibility.

### **Presentation of the main material**

#### **Personnel selection, features of psychological compatibility**

In order to perform their functions correctly, workers should not be isolated from each other and from a certain production process, i.e. at this point everyone is already a member of a group of people who have a common goal. During the fixation of responsibilities and social role, a person belongs to this group. Role expectations are contractual and regulate the interaction of people to prevent role conflicts (Granovskaya, 2000).

The personnel department during the selection of personnel should pay attention not only to compliance with the position of the potential employee, but also to its compatibility with the team, in connection with which the priority task of personnel management is "correct infusion" of a new employee into the workforce.

The peculiarity of psychological compatibility is that the contact between employees is mediated by their actions and deeds, thoughts and assessments. Such coexistence can be considered effective, which satisfies its participants and preserves a certain level of their relations. Incompatibility of employees generates hostility, antipathy, leads to conflicts, which negatively affects the results of joint activities (Shikun, 2004).

A team is a group of people united by common motives, interests, ideals, acting together. The advantages of teamwork can be found in Table 1, which was compiled by the authors.

In teamwork, in accordance with their personal and business qualities, each team member occupies a certain link in interpersonal relationships. This is due to two main systems of group differentiation: sociometric and referentometric (Platonov, 2004).

Sociometry helps to determine the popularity or unpopularity of individual members of the team, their social status and helps to identify microgroups, if any. With this approach to the group, the main factor of choice in the system of interpersonal relations is sympathy - antipathy. In contrast to sociometry, referentometry is based on a value factor.

Each person has his own reference group, with the requirements of which he is ready to accept and which he is guided by (Eremin & Bazarov, 2003).

When recruiting staff for a company, the so-called coverage is important - when one psychological type balances another. In any structural unit there should be both a bold, assertive, and soft employee who can experience "cataclysms" at work calmly, without unnecessary emotions and is able to react to emotional clients always only politely. Proper use of these psychotypes is very important. Fixed roles, predictability of human behavior make him manageable, and this is the

main thing for the company. It is much more difficult to deal with flexible natures - such a person can potentially challenge their behavior, and therefore becomes less manageable, and further ineffective. In other words, it is important not only that the specialist can and wants to work, but also how much he is under control.

**Table 1: Advantages of teamwork**

№	Advantage	Brief description
1	Increase productivity	The team is part of the concept of "business". Its participants are closer to the client and notice what the management does not notice. Including teamwork leads to lower costs. Teams are more creative and effective in solving problems.
2	Improving communication	Teams are focused on performing current tasks. The work of the team is a special kind of information exchange and delegation of tasks.
3	Performing more complex tasks that a normal group cannot handle	Multifunctional tasks are difficult to solve by one person or a group of functionaries. We need a multifunctional team consisting of specialists in various fields.
4	More rational use of resources	The team idea "just in time" is a principle according to which nothing should be done in vain without bringing results.
5	Goods and services of the best quality	Each member of the team needs to invest the best ideas and energy. The team increases knowledge. Knowledge applied at the right time is the key to continuous quality improvement.
6	Improved processes	Only a team that performs all the functions of a multifunctional process can effectively remove obstacles, speed up the cycle, directing organizational efforts to where it is most important for the client.

### **Socio-psychological aspect of team work**

Socio-psychological climate, which corresponds to moral norms, is one of the most important factors in optimizing the social activities of each individual employee and any team. Favourable socio-psychological climate is a prerequisite for improving the realization of productivity, a qualitative indicator of the level of social development of the team and its significant psychological capabilities that are able to more fully disclose it. The importance of socio - psychological climate is also determined by the fact that it is able to act as a factor in the effectiveness of certain social phenomena and processes, to serve as an indicator of both their condition and their change in one direction or another under the influence of social and scientific and technological progress.

Socio-psychological climate is the result of joint activities of people, their interpersonal interaction. It can be favourable or unfavourable. The most important features of a favourable socio-psychological team are trust and high demands on each other, friendliness and business criticism, free expression of their opinions when discussing group issues, sufficient awareness of team members about its tasks and the state of affairs during its implementation.

In addition, a team with a high level of interpersonal relationships is characterized by high membership in the team, the responsibility of each for the state of affairs, the degree of mutual assistance, job satisfaction, tolerance for other people's opinions. The formation of a certain socio-psychological climate in the team is influenced by the compatibility of its members, which is understood as the most favourable combination of character traits of employees, which ensures the effectiveness of joint activities and personal satisfaction of each.

Compatibility between team members can be of three types: physiological, social and psychological. Physiological compatibility is characterized, first of all, by the correspondence of team members to each other and the work performed, their physical data, strength, agility, growth, training, endurance, etc. Social compatibility is expressed in the coincidence of interests, views, beliefs, in the similarity of social attitudes and values. The desire for the same moral and aesthetic values, common worldview, brings people together and unites. Psychological compatibility of psychological properties is determined by the conformity of team members to each other in character, temperament, emotional and volitional qualities, which leads to a fuller understanding. Incompatibility is manifested in the desire of team members to avoid each other, and in the case of inevitability of contacts - to negative emotional states and even conflicts.

Conflict is understood as a sharp, deep difference in opinions, positions, interests, which leads to a dispute, clash, confrontation between the parties. Life practice suggests that the manifestation of different points of view on an event or the fact of a still reasoned discussion to develop a unified view of the essence of the subject of differences. The main feature of a favourable psychological climate in the team is the high psychological compatibility of employees with existing differences (conflicts). The main signs of compatibility are:

- co-operation between team members in joint activities;
- agreement between its members on issues of joint work;
- cohesion of people.

The result of coordinated interaction of participants is the result of the worked activity. The degree of efficiency indicates a rational division of labour between members of the workforce in accordance with the technological chain of the production process. Insufficient development of this phenomenon gives rise to industrial and interpersonal conflicts, which are a form of manifestation of the socio-psychological climate. The level of conflict in the team depends on the degree of agreement between its members on joint work. Efficiency involves mutual acceptance of opinions, support for the positions of other members of the team in relation to common objects of interaction, the existence of common ways of interaction of the objectives of the activity. It allows you to unite the efforts of the team in a single direction.

Disagreements complicate the coordination of activities, serve to destabilize relations in the team, lead to a deterioration of the psychological climate. Consent is a clear indicator of the favourable state of the socio-psychological climate and is a prerequisite for the cohesion of people. Deterioration of social cohesion characterizes the degree of internal unity of the team and the ability to be organic members of a small group, as well as expresses the desire of each to adhere to the goals of the whole team.

Complicating the conditions of confrontation with external factors reflects the relationship of all activities, creating new unexpected problems, can lead to inconsistencies in the behaviour of people, their opinions and, consequently, to differences in their actions, leading to a sharp deterioration of relations, adversely affects social psychological climate. Cohesion is based on the unity of views, beliefs, common goals and unity of ways to achieve them, on the humane motives of human behaviour and activity. The cohesion of the team increases as the psychological compatibility of its employees is achieved.

Productivity of employees of the enterprise is directly dependent on the level of psychological climate in the team. Favourable psychological climate of the team contributes to the disclosure and development of hidden human potential, awakening of creative ideas, intensification of thinking in the field of innovation, search for scientifically sound ways to achieve high production results, development, implementation and use of new technologies under social and scientific and

technological progress. Thus, a favourable psychological climate of the team is the most important factor influencing the productivity of the enterprise – a sign of economic efficiency of innovative development.

### **Interdependence of results on the intensity of motivation**

The success of a company largely depends on its employees, but how to organize their work to become the best in their market? Many tried to answer this question, and each successful company has its own path to success. However, there are two fundamentally different views on this issue.

One view was propagated by Henry Ford, who said, "Only two incentives make people work: the thirst for wages and the fear of losing them." According to this theory, professionals are involved in the work of the company and they are paid with dignity. It is wages that motivate people to quality work. So now a lot of companies are betting on team spirit, when people are stimulated not only by high wages, but by a common idea, a common path to excellence. As stated in Japanese management, it is important to "feel that employees and managers share the same point of view." In such companies, everyone is important, and everyone feels important.

The team adheres to the unity of goals that motivate to work together. If decent pay is taken as a basic factor that is not discussed, every employee in the team must also understand where the company is moving, what tasks it is facing and what it is trying to solve. The operation of the group can occur very quickly – at the stages of acquaintance and grinding, but most often it requires from the leaders of the teams time and purposeful effort. In addition, efficiency needs to be maintained, as gaps in communication can lead to desynchronization of partners in interaction and misunderstandings.

Thus, according to the first law of Yerkes – Dodson, it is known that the best results are achieved with medium intensity of motivation, namely: suppose the employee is ready to perform the task of the manager but the manager believes that the employee is not motivated enough and begins to teach him the importance it thus only reduces the motivation of the employee, his ability to work.

Triggering reduces the risk of desynchronization, because the co-adjustment of the manager and his employee is increasingly a prediction of their interdependent response. Due to this, the emotional and energy costs of both are reduced, and the level of mutual understanding and the speed of achievement in the professional sphere are increased.

Among the key factors influencing performance indicators are: organizational, when everyone understands what functions and tasks others expect from him, and competence, which meets their requirements, communication, when everyone knows what can help others to achieve common goals, and ready to do so, social - psychological, when everyone feels the joy of interaction in a group, identifies with it and motivated to achieve it, individually - psychological, when everyone is quite friendly, cooperative with others, altruistic and ready for development.

If at least one area is not addressed by the manager, the risk of problems in the group increases sharply. Therefore, management efforts to develop workability should be continuous, even when it seems that "everything has already worked so well."

### **Subtleties in team management**

Team management is not the easiest task, which has many features and pitfalls. It may seem that there is no universal advice in this area, but there are common mistakes that managers need to learn to notice and then avoid. The most common mistake is that we try to evaluate people based on



self-perceptions: "If I know how it's done, then the other person knows." All people are different - everyone has their strengths and weaknesses. Most often, we put in the first place the weak competencies of the employee and believe that it is necessary to work on them. In fact, this is not exactly the right approach. It is very important to develop strengths. Suppose a person is well versed in analytics, but weak in communications. By taking a strong side, you need to create the most comfortable environment for the employee, minimizing the tasks associated with communication, and then you can see how his productivity in the field of analytics will increase significantly. However, this does not mean that you do not need to work on weaknesses. It is this kind of challenge, a challenge to yourself, and will help to move to another level of professionalism and develop cross – functionally, expand and increase your expertise. A good leader should always be involved in the process, because the era of "bosses" who did not touch the internal nuances of work and did not lead the team, is long gone. Now the sales director himself comes to the place, knows the details and nuances of the business of each area and shows by his own example how to act. It is also important to explain to the employee what will help to achieve the result and what will not. Then it will become clear that on the other fifty objects your subordinate already handles himself.

Another common mistake of managers is insufficient recognition of the merits of the subordinate. Despite the fact that most employees of the company are accustomed to working in a multitasking mode, constant business trips, sometimes we forget about the basics - for example, to thank each other for their help at a time when it is so important for each of us. Contrary to many managers' perceptions of the importance of bonuses and wages, intangible motivation also plays an important role. Of course, finances are the basis, but they are often not the first or even the second step in the pyramid of needs. It is more valuable for people to see their professional growth and know that their opinion is being listened to. First of all, the manager needs to understand what is important for each individual employee before deciding on the choice of motivation for him.

Some believe that sharing work and personal life is a good and right tone. But really - no, this approach can even harm the workflow. It is important to maintain an open dialogue with all team members, while creating an atmosphere of trust and building an understanding that you are always ready to listen and help. Informal meetings and conversations on non-working topics play an important role in forming the right microclimate in the team: "Good is not the boss they are afraid of, but the one they are afraid to let down!".

Despite the large layer of work, it is important for a true leader to find time to delve into the details and the process to be closer to people, and in this case, he will always stay with the team on the same wavelength, become part of the team and to some extent its inspiration.

## **Results and Discussions**

For the normal work of the organization, team or team is very important to work at the level of leader – deputy, when the results of their activities are expressed by the optimal combination of personal, professional – business and organizational qualities.

Formal and informal management systems always exist in parallel in any management system. There is a mutual motivation between management and subordinates, which facilitates their cooperation and, accordingly, have an influence on each other, which is efficiency.

Anyone can become a leader, but in order to become a real leader, which will be followed by a team, you have to do serious work. Not everyone is ready to go this way, and some do not want it at all. Development is not always a step up the career ladder, nor vice versa. Improving in one area over a decade is also a worthy career path. In any case, whatever you choose, it will be useful to "go

beyond": watch how things are going in other sectors of the industry, read a lot, pay attention to foreign experience. It always enriches any professional.

Concerned about professional development, many people mistakenly emphasize participation in training. In our opinion, the ideal formula for educating a leader is as follows: 70% / 20% / 10%, where 70% is the work itself, 20% is coaching, and only 10% is training. No management training will replace personal experience, as well as to gain respect in the eyes of employees. In our opinion, this is the formula that should be followed when planning a career for employees and setting personal goals, this ratio really allows a person to grow and develop their talent, including leadership.

## **Conclusion**

Choosing the right person is always a difficult task. One case study or interview with a potential employee does not provide a complete understanding of whether a candidate is suitable or not. A "360-degree" analysis will be a much better help: to communicate with colleagues from the previous place of work, to gather information, etc. But that's not all. It is important to understand whether a person is enthusiastic about their tasks, whether they are proactive in solving them, and whether they are ready to develop further. Such an employee will quickly find experience and knowledge, even as a newcomer to the profession.

## **References**

- Eremin B., Bazarov T. Yu. (2003). Personnel Management. Textbook edited. St. Petersburg. 109 p.
- Granovskaya R. (2000). Elements of practical psychology. SPb: Svet. 216 p.
- Platonov K. (1975). Personality as an object of social psychology / K. Platonov // Methodological problems of social economy. M.: Nauka, P. 71-76.
- Platonov K. (2004). Psychology of labour. SPb.: Piter. 125 p.
- Shikun A. (2004). Organizational psychology. M.: "Berator". 129 p.

## **CORRUPTION AS A SOCIAL AND GOVERNANCE PROBLEM IN POST-COMMUNIST COUNTRIES**

**Abstract.** The relevance of studying the issues of preventing corruption in post-communist countries is substantiated. The aim of the study was to analyse the real and potential impact of corruption in post-communist countries on the course of reforms, to reveal the interaction of sustainable development and prevention of corruption and to draw attention to the need for an integrated approach to existing problems.

The specifics of the anti-corruption struggle in the post-communist states, first of all in Poland, are traced from the point of view of the possibility of using the tested elements of the anti-corruption system in Ukraine.

It is emphasized that the effective fight against corruption is an important basis for the prospect of EU membership, because despite the significant number of regulations and the creation of anti-corruption institutions, the level of corruption in Ukraine remains high and civil society does not have adequate influence on anti-corruption opinion and development and implementation of effective anti-corruption mechanisms.

The conclusions state that the analysis of sustainable development strategies of post-communist countries shows an increase in attention to ensuring good governance. Accordingly, there is a growing focus on identifying and addressing both positive influences and barriers, one of the most notable of which is corruption. At the same time, it is emphasized that political and mental changes are often underestimated, which negatively affects the solution of complex problems. The results of the study confirm the thesis about the need for comprehensive application of various measures to prevent corruption: political, legal, socio-economic and moral and ethical in a combination of preventive, organizational, managerial and punitive mechanisms. Prevention of corruption should combine human resource management and political, socio-economic, legal and ideological processes. In addition, from the point of view of public administration reform, anti-corruption measures of the authorities are one of the components of increasing the trust of citizens in them.

**Keywords:** public administration, social sphere, corruption, post-communist countries

## **КОРУПЦІЯ ЯК СОЦІАЛЬНА ТА УПРАВЛІНСЬКА ПРОБЛЕМА В ПОСТКОМУНІСТИЧНИХ КРАЇНАХ**

### **Вступ**

Питання посткомуністичної трансформації мають як теоретичний, так і практичний інтерес, оскільки немає одностайної думки як щодо її успішності у різних країнах, так і щодо показників завершеності, а також обґрунтування можливості обмеження демократії та ринкової свободи тощо. Для України проблема суспільної трансформації є особливо

---

<sup>1</sup> Mykola Lakhyzha – Doctor of Science in Public Administration, Professor, Institute for Personal Training of the State Employment Service of Ukraine, Kyiv, Ukraine. ORCID 0000-0001-8676-4578.

<sup>2</sup> Petro Vorona – Doctor of Science in Public Administration, Professor, Institute for Personal Training of the State Employment Service of Ukraine, Kyiv, Ukraine. ORCID 0000-0002-6755-9023.

<sup>3</sup> Tamara Lozynska – Doctor of Science in Public Administration, Professor, Poltava State Agrarian Academy. Poltava, Ukraine. ORCID 0000-0003-2858-9374.

важливою, оскільки в її континуумі окреслювалася інституційна пастка – формувалася тіньова економіка і, тісно пов'язана з нею, корупція. Про це йдеться в резолюції ЄС від 17.07.2014 р., а в резолюції від 15.01.2015 р. Парламент ЄС закликає українську владу вжити заходів щодо викорінення системної корупції (пункт 13).

Досвід посткомуністичних країн, які вже увійшли до ЄС: Болгарії, Естонії, Литви, Латвії, Польщі, Румунії, Словенії, Словаччини, Угорщини, Хорватії, Чехії свідчить про необхідність суспільно-політичної, економічної та правової адаптації системи публічного управління країни-претендента на вступ до європейських моделей демократичного управління.

Проте корупція залишається серйозною проблемою навіть у розвинених країнах і особливо відчутною вона є у посткомуністичних державах, що вимагає додаткової уваги з боку Європейського Союзу до розроблення антикорупційних заходів. Варто зазначити, що у країнах Центральної та Східної Європи, які стали членами ЄС, антикорупційні заходи посилювалися, а їх результативність зросла, оскільки в західноєвропейській традиції корупція сприймається як аномалія, явне порушення законодавства, яке вимагає негайного усунення. Під впливом правової системи Європейського Союзу формується інституційне забезпечення запобігання корупції як в країнах-членах, так і в державах, що спрямовують свої зусилля на поглиблення відносин з ЄС. Крім того, з точки зору реформування публічного управління, антикорупційні заходи, розроблені урядом України, є однією з підстав, що обумовлює зростання довіри громадян до влади.

У цьому контексті вивчення польської практики посткомуністичних реформ та протидії корупції є важливим для України. Зважаючи на те, що польський досвід став взірцем для розроблення антикорупційної стратегії України, є потреба в поглибленому його вивченні з метою імплементації у вітчизняну практику публічного управління.

**Метою дослідження** є аналіз рівня корупції у посткомуністичних країнах та її впливу на соціально-економічні процеси. Автори здійснили спробу простежити ментальні основи, історичні корені корупції в Польщі, Болгарії та інших посткомуністичних країнах, етапи розвитку антикорупційної політики, її особливості в досліджуваних країнах, що важливо з точки зору виявлення можливості використання елементів системи протидії корупції зарубіжних країн в Україні.

## **Огляд літератури та гіпотеза дослідження**

Моніторинг публікацій вчених посткомуністичних країн у сфері права, соціології, політології, економіки, історії, філософії тощо, свідчить про значну увагу науковців до характеру соціальних реформ, генези і розвитку корупції як соціального явища аналізу та механізмів її запобігання.

Актуальність теоретичних і прикладних аспектів становлення антикорупційної політики в Україні підтверджує також високий ступінь її наукової розробки як в дисертаційних роботах, так і у наукових статтях. Серед останніх ґрунтовних досліджень варто виділити дисертацію доктора наук з державного управління, заступника директора Національного антикорупційного бюро України А. Новака (Новак, 2018), а також публікації, авторами яких є І. Бачинська, П. Бернадський, Т. Бельська, О. Бусол, Т. Василевська, В. Гвоздецький, В. Гошовська, М. Іжа, М. Мельник, М. Пірен, С. Сergyгін, Г. Яковенко та ін.

Варто відзначити й результати соціологічних досліджень щодо стану та причин корупції в Україні, зокрема, видання Київського міжнародного інституту соціології, Інституту прикладних гуманітарних досліджень та інші. У концентрованому вигляді ці

дослідження розміщено на сайті Національного агентства з питань запобігання корупції (Дослідження. Національне агентство..., 2021). Окремо слід відзначити спроби узагальнення особливостей та закономірностей трансформації соціальних систем посткомуністичних країн у низці колективних монографій вчених різних країн (Transformacja w Polsce i na Ukrainie..., 2010; Polska i Ukraina..., 2014) та дослідженнях з питань модернізації публічного управління, які побічно стосуються і проблем корупції (Лахижа, 2015).

**Гіпотеза даного дослідження** ґрунтується на ідеї існування причинно-наслідкового зв'язку між рівнем розвитку країни та рівнем корупції, а також між рівнем корупції та діяльністю міжнародних інституцій з протидії корупції.

### **Дані та методологія**

В процесі дослідження автори вирішували два основних завдання: по-перше, виявити зв'язок між рівнем економічного розвитку країн та рівнем корупції; по-друге, виявити особливості антикорупційної політики в окремих посткомуністичних країнах.

Використано нормативно-правові акти, матеріали сайтів міжнародних інституцій та органів влади посткомуністичних країн, матеріали періодичних друкованих та електронних видань, наукові публікації вчених цих країн та результати власних спостережень під час навчальних та наукових поїздок до Болгарії, Вірменії, Грузії та Польщі. Особливо важливим видається досвід Польщі, яка демонструє успішність соціальних реформ і, разом з цим, продовжує пошук більш дієвих методів запобігання корупції. Важливою була участь у проведенні навчальних семінарів з питань протидії корупції, які здійснюються щорічно для українських державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування за замовленням Національного агентства України з питань державної служби в рамках виконання норма законів України «Про державну службу» та «Про запобігання корупції».

Основним став метод компаративного аналізу, який застосовувався як для з'ясування закономірностей та особливостей у запобіганні корупції, так і для виявленні кращого досвіду з метою його узагальнення та поширення. Об'єктом такого аналізу були дані за країнами, матеріали теоретичних дискусій (наприклад, польських теоретиків та практиків реформ), міжнародні індекси сприйняття корупції та конкурентоспроможності країн тощо. Індекс сприйняття корупції (Corruption Perceptions Index) – розраховується за методикою міжнародної неурядової організації Transparency International і, як і інші індекси має елемент умовності через складність узагальнення даних. Рейтинг глобальної конкурентоспроможності країн світу (The IMD World Competitiveness Ranking) – щорічне глобальне дослідження за версією Інституту менеджменту (Institute of Management Development). Результати досліджень пройшли апробацію у виступах на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях і використовувалися авторами у наукових публікаціях.

### **Результати дослідження**

Проведений ретроспективний аналіз свідчить про значну увагу, що приділяється в посткомуністичних країнах питанням запобігання корупції, яка суттєво зросла з середини 1990-х років та була обумовлена євроінтеграційними намірами й спонукальними діями Європейського Союзу. У більшості країн питання запобігання корупції розглядається в руслі забезпечення належного публічного управління з дотриманням, насамперед, принципів відкритості та прозорості в діяльності влади. Але суттєвих результатів досягли лише кілька країн, для більшості посткомуністичних держав корупція залишається значною проблемою.

Результати щорічних рейтингових досліджень індексів сприйняття корупції (СК) та конкурентоспроможності (ІК) за 2019 рік дозволяють порівняти досягнення та недоліки посткомуністичних країн (табл.1).

**Таблиця 1:** Рейтинги посткомуністичних країн за співвідношенням індексів та сприйняття корупції (СК) та конкурентоспроможності (ІК) за 2019 рік

Країна	Місце за ІК	Місце за СК	Різниця балів	Країна	Місце за ІК	Місце за СК	Різниця балів
Група 1				Група 2			
Грузія	74	46	<b>28</b>	Словенія	35	38	<b>-3</b>
Естонія	31	18	<b>13</b>	Польща	37	43	<b>-6</b>
Чорногорія	73	68	<b>5</b>	Латвія	41	47	<b>-6</b>
Литва	39	37	<b>2</b>	Вірменія	69	77	<b>-8</b>
Хорватія	63	63	<b>0</b>	Чехія	32	45	<b>-13</b>
Група 3				Словаччина	42	59	<b>-17</b>
Білорусія	-	67		Румунія	51	71	<b>-20</b>
Боснія та Герцоговина	-	101		Угорщина	47	70	<b>-23</b>
Північна Македонія	-	111		Болгарія	49	74	<b>-25</b>
Киргизстан	-	128		Албанія	81	106	<b>-25</b>
Таджикистан	-	156		Молдова	86	120	<b>-34</b>
Узбекистан	-	157		Україна	85	129	<b>-44</b>
Туркменістан	-	167		Казахстан	55	114	<b>-59</b>
				Азербайджан	59	126	<b>-67</b>
				Росія	43	144	<b>-101</b>

Source: Insight Report. The Global Competitiveness Report 2019; CPI 2019 Global highlights.

Наведена по кожній з країн різниця балів за рейтингом конкурентоспроможності та рейтингом корупції дозволяє зробити припущення щодо специфіки національної корупції окремих країн та охарактеризувати її зв'язок з економічним розвитком. До групи 1 віднесено 5 посткомуністичних країн, у яких місце за показником сприйняття корупції вище, ніж за показником конкурентоспроможності (Грузія, Естонія, Чорногорія, Литва), або співпадає з ним (Хорватія). До групи 3 віднесено країни з високим індексом сприйняття корупції та низьким рівнем конкурентоспроможності (дані відносно них не приводяться). До Групи 2 віднесено країни, у яких індекс сприйняття корупції вище від показника конкурентоспроможності. Ці дані підтверджують гіпотезу про наявність кореляції між рівнем розвитку економіки та рівнем корупції. Наведені дані водночас можуть свідчити й про вплив політичних факторів та менталітету населення. На нашу думку, саме вони дозволили значно знизити рівень корупції у Грузії, Естонії та Чорногорії і вони ж призводять до високого рівня корупції у Росії, Азербайджані, Казахстані, Україні та Молдові. Характерно, що всі ці країни є колишніми республіками СРСР і не входять до ЄС. При цьому суттєвим фактором, що сприяє корупції виступає як авторитарний режим (Росія, Азербайджан, Казахстан), так і політична нестабільність (Молдова, Україна).

Важливим інституційним чинником протидії корупції у посткомуністичних країнах стало створення антикорупційних органів, моделі яких відображають національну специфіку. Централізована модель передбачає концентрацію повноважень щодо реалізації антикорупційної політики в одному центральному органі – Вірменія (Антикорупційна рада),

Латвія (Бюро з попередження та боротьби з корупцією), Молдова (Координаційна рада з боротьби з корупцією), Російська Федерація (Національна антикорупційна рада), Словенія (Комісія з попередження корупції) тощо. Поширенішою є децентралізована модель, яка складається із системи інституцій, за якої повноваження поділяються між президентом чи урядом та одним чи кількома державними органами, що мають повноваження у сфері запобігання або протидії корупції. Так, антикорупційні структури діють при президентах у таких державах, як: Казахстан (Комісія з попередження корупції та впровадження етики державної служби), Таджикистан (Управління по боротьбі з корупцією (Адміністрація Президента); при парламентах: Болгарія (Антикорупційний Комітет Парламенту), Латвія (Парламентська Рада з попередження корупції і правопорушень), Литва (Антикорупційна комісія парламенту) тощо; при урядах: Чехія (Антикорупційна Комісія (МВС), Польща (Департамент державного управління (МВС)); інших державних органах: (Азербайджан – Комісія по боротьбі з корупцією при Державній Раді управління державною службою, Грузія (Міністр організації реформ) тощо (Заброда, 2018).

Прикладом позитивного вирішення завдань протидії корупції стала Республіка Польща, де соціально-економічні досягнення сприяли й поліпшенню ситуації у запобіганні корупції. Рівень корупції у цій країні значно зріс на початку посткомуністичної трансформації через дефіцит цінностей та слабкість державних структур, набувши форми клієнтелізму, кумівства та непотизму. Особливо піддавалися корупції приватні підприємці. Водночас, шокова терапія, адміністративна та інші реформи, пов'язані з децентралізацією публічного управління дозволили поступово змінювати економічну, політичну та соціальну ситуацію, а водночас і менталітет населення. Суттєвим позитивним фактором у Польщі залишається високий рівень релігійності населення. Значним поштовхом до змін стала підготовка до вступу до Європейського Союзу, коли корупція стала усвідомлюватися владою і суспільством як загроза для безпеки держави та бар'єр для економічного розвитку, оскільки не тільки спотворювала конкурентні процеси в економіці, але й гальмувала процес інтеграції польської економіки з Європейським Союзом.

Значна увага приділяється в Польщі превентивній роботі, що стосується, насамперед, широкого інформування населення про шляхи уникнення корупційних діянь та залучення поляків до антикорупційної боротьби. Активно проводиться робота з публічними службовцями в основному в рамках забезпечення етики їх службової діяльності. Отже, поступово центр уваги у боротьбі проти корупції зміщується із протидії до запобігання, що вимагає єдності у підходах.

У дискусіях польських учених щодо проблем, пов'язаних з корупцією, окреслюється кілька позицій: 1) частина вчених корупцію пов'язувала з економічною та цивілізаційною відсталістю Польщі; 2) причина корупції вбачалася у відсутності довіри до державних установ та довіри до неперсоналізованих відносин; 3) корупція була викликана фіаско ринку та інституційними пастками ринкової економіки; 4) обстоювалося твердження про високу ймовірність формування у сильних держав слабкої периферії з низьким рівнем державних інституцій та високим рівнем корупції; 5) стверджувалося, що до формування нових інституцій корупція заповнює нішу відносин між публічною владою та населенням і, отже, виконує необхідну функцію; 6) часто згадувався традиційний для Польщі поділ на шляхту (лише яка мала громадянські права) та інше населення, яке завжди залежало від шляхти, і ці відносини вважалися джерелом виникнення корупції; 7) причини корупції вбачалися також в існуванні в Польщі кінця ХХ – початку ХХІ століття клієнтелістських відносин, які сприяли

фаворитизму та розвитку корупції; 8) зверталася увага на злиття політичних та правоохоронних структур, зростання корумпованості судів (Koryś & Tymiński).

Результати проведеного дослідження свідчать, що описані причини є характерними не лише для Польщі, а й для України та інших посткомуністичних країн.

## **Висновки**

Аналіз розвитку посткомуністичних країн свідчить про підвищення уваги до забезпечення якості публічного управління і, відповідно, до виявлення та врахування факторів впливу на економічний розвиток, одним з найбільш помітних з яких є корупція. Водночас, варто звернути увагу на те, що політичні та ментальні зміни часто недооцінюються, що негативно впливає на вирішення результативність антикорупційної політики.

Аналіз свідчить, що в посткомуністичних країнах вирішення питань сталого розвитку та протидії корупції значною мірою залежать від стану громадянського суспільства, політичної волі керівництва та якості публічного управління.

Результати дослідження підтверджують тезу про необхідність комплексного застосування різнобічних заходів із запобігання корупції: політичних, правових, соціально-економічних та морально-етичних при поєднанні превентивних, організаційно-управлінських та каральних механізмів. Запобігання корупції має об'єднувати управління людськими ресурсами та політичні, соціально-економічні, правові, ідеологічні процеси посткомуністичних реформ і розглядатися водночас як їх мета і неодмінна складова частина.

При цьому, слід звернути увагу на необхідність посиленої уваги до антикорупційної діяльності з боку політичних лідерів та сприйняття антикорупційної діяльності як загальної справи.

## **Література**

- CPI 2019 Global highlights (2019). URL: <https://www.transparency.org/en/news/cpi-2019-global-highlights>
- Insight Report (2019). The Global Competitiveness Report 2019. Klaus Schwab, World Economic Forum. Geneva. S. XIII.
- Koryś P., Tymiński M. (2013). Skorumpowane instytucje czy mentalność? Krótko- i długookresowe uwarunkowania postkomunistycznej korupcji // Osrodek myśli politycznej [Електронний ресурс]. Режим доступу : <http://www.omp.org.pl/artukul.php?artykul=328>.
- Polska i Ukraina w dobie transformacji (2014). Red. Naukowa E. Draus, P. Trefler. Польща і Україні в стадії трансформації. Przemysł. 268. s.3.
- Transformacja w Polsce i na Ukrainie (2010). Wybrane aspekty. Pod redakcją naukową Andrzeja Antoszewskiego, Antoniny Kolodii, Krzysztofa Kowalczyka / Трансформація в Польщі і в Україні. Вибрані аспекти. За редакцією Анджее Антошевського, Антоніни Колодій, Кшиштофа Ковальчика. Wrocław. 746 s.
- Дослідження. Національне агентство з питань запобігання корупції. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/departament-koordynatsiyi-antykoruptionsijnoyi-polityky/doslidzhennya/>
- Заброда Д.Г. (2013). Основні моделі державних інституцій, відповідальних за реалізацію державної антикорупційної політики/Д.Г. Заброда, О.О. Кашкаров // Форум права. № 4. С. 121-126. [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/jpdf/FP\\_index.htm\\_2013\\_4\\_23.pdf](http://nbuv.gov.ua/jpdf/FP_index.htm_2013_4_23.pdf)



- Лахижа М.І. (2012). Модернізація публічної адміністрації: досвід Республіки Польща: монографія. Полтава: ПолтНТУ. 243 с.
- Новак А. (2018). Національна антикорупційна політика: теоретико-методологічні засади формування та реалізації : монографія. Дніпро : Моноліт. 360 с.
- Трансформаційні процеси у країнах Вишеградської групи та Україні: порівняльний аналіз (2013). За ред. проф. Г.М. Перепелиці. К. : Видавничий дім «Стилос». 302 с.

## ORGANIZATION AND MANAGEMENT OF TELEPHONE CONSULTATIONS

**Abstracts.** In recent decades, a telephone counseling has become widespread in all spheres of life. The modern society increasingly needs consultations on psychological, social and legal issues. This was especially true during the COVID epidemic, when communication between people and personal consultations are very limited. This article provides guidelines for setting up and managing a telephone office to counsel people who call with social problems, but it can be used to organize all types of telephone counseling. These recommendations are based on the analysis of the hotlines of the non-governmental organization "La Strada" – Ukraine.

**Keywords:** "hotline", telephone consulting, work management.

### ОРГАНІЗАЦІЯ ТА УПРАВЛІННЯ РОБОТОЮ ТЕЛЕФОНІВ КОНСУЛЬТУВАННЯ

#### Вступ

У цілому світі останні десятиліття ознаменували швидкий розвиток телефонного консультування (телефонної допомоги). Люди телефонують та консультуються з різних питань: фінансових, юридичних, медичних, соціальних, інформаційних тощо. У багатьох ситуаціях робота «Телефону Довіри» або телефону «Гарячої лінії» набуває особливої актуальності, оскільки пропонує тимчасову, але миттєву підтримку будь-кому, хто її потребує. У сучасному суспільстві людина відчуває величезну кількість стресів. В умовах політичної, економічної і духовної кризи цінності людини, як індивідуума, знаходяться під загрозою. Міжособове спілкування часто настільки поверхнєве і короткочасне, що деяким людям стає важко знайти друзів і в скрутні хвилини життя ні з ким поговорити, поділитися своїми проблемами і отримати підтримку.

В багатьох країнах будь-яка особа, незалежно від потреб і характеру запиту, має право на отримання безкоштовної консультації соціального характеру, і залежно від потреб особи її буде направлено до фахівця: психолога, юриста чи соціального працівника.

Вже давно телефони «гарячої лінії» почали працювати як соціальна послуга у кризових психологічних станах і як форма психопрофілактичної роботи та соціально-терапевтичної допомоги.

В США у 1906 р. пастор Уоррен заснував в Нью-Йорку так звану лігу «Врятуйте життя» для надання моральної і психологічної підтримки по телефону. В Англії телефонна «лінія довіри» з'явилася в 1953 році в Лондоні, коли священник церкви Чад Вара прочитав у газеті, що кожного дня в околицях Лондона три людини закінчують своє життя самогубством. В 1960 р. телефонна служба «Лінія життя» існувала вже в 12 країнах. В різних країнах телефонні служби називаються по-різному: "Духовна Допомога", "Протягнута Рука", "Лінія Життя", "Кризова Лінія", "Гаряча Лінія" та інші. У слов'янських країнах закріпилися назви "Телефон Довіри" або «Гаряча лінія» (Тюптя О., 2008).

---

<sup>1</sup> Olha Shved – PhD. in Sociology, Associate Professor, Human Science Institute, Kyiv Boris Grynchenko University, Kyiv, Ukraine.

В Україні багато громадських організацій та державних установ мають «гарячі лінії». Про важливість надання такої соціальної послуги говорить статистика. Так, наприклад, тільки в ГО «Ла Страда -Україна», яка обслуговує дві «гарячі лінії» за 2020 рік надійшло: на лінію для дорослих по протидії насильству, торгівлі людьми та гендерній дискримінації – 29 511, на дитячу – 98 851 дзвінків.

За часи існування ліній в Ла Страді -Україна (з 1997 р.) та інших «гарячих ліній» з'явилися певні рекомендації щодо організації роботи та менеджменту таких телефонних ліній.

Службу телефонного консультування може створювати спеціалізована соціальна агенція, громадська або державна установа за наявності відповідних економічних та побутово-технічних умов, окремого приміщення. Найголовніша умова успішної діяльності «гарячої лінії» – це наявність відповідно підготовлених консультантів/консультанток із числа як професіоналів, так і волонтерів. Телефонні «гарячі лінії» можуть бути: цілодобовими або із визначеними годинами роботи.

Забезпечення роботи «гарячої лінії» – це комплекс різноманітних організаційних складових та заходів задля повноцінної, ефективної, якісної та безперебійної її діяльності. Люди, які працюють на телефонних лініях як консультанти, надають соціальні послуги, і відповідно, необхідно і їх забезпечити всіма умовами для якісної та продуктивної роботи.

До забезпечення роботи «гарячої лінії» входять: 1. Матеріально-технічне забезпечення; 2. Безпека; 3. Адміністративне забезпечення; 4. Організаційне забезпечення; 5. Інформаційна база даних; 6. Фіксація дзвінків; 7. Кадрова політика; 8. Підготовка та навчання консультантів; 9. Попередження синдрому емоційного вигорання, супервізія; 10. Популяризація роботи «гарячої лінії» (Беляєва С, 2019).

### **Матеріально-технічне забезпечення**

Для того, щоб «гаряча лінія» працювала ефективно, важливим є матеріально-технічне забезпечення її роботи. Приміщення суб'єкта, що надає соціальну послугу і де працюють консультанти, мають відповідати санітарним і протипожежним вимогам, бути забезпечені водопостачанням, водовідведенням, освітленням, опаленням.

Необхідно забезпечити консультантів робочим місцем, обладнанням, інвентарем, витратними матеріалами, необхідними для виконання їхніх обов'язків із надання соціальної послуги. Робоче місце консультанта «гарячої лінії» має бути оснащено: робочим столом та робочим кріслом; телефоном; гарнітурою для прийому дзвінків, яка може включати навушники та мікрофон; комп'ютером із постійним доступом до Інтернет-мережі; набором канцтоварів (ручкою, листом/зошитом); інформаційною базою даних (в електронному або в роздрукованому форматі), щоб для ефективнішого вирішення проблеми абонента/ки, в разі потреби, можна було перенаправити абонента на інші державні структури чи громадські, міжнародні організації; реєстраційною базою даних. В наш час необхідне технічне обладнання для дистанційного консультування – бо часто «гаряча лінія» крім телефонного надає ще й онлайн консультування. Базу даних необхідно вести в електронному форматі або, у випадку перехідного періоду, реєструвати дзвінки в журналі вручну. Вносити інформацію про дзвінок до електронної бази даних можуть консультанти, використовуючи при цьому особистий логін та пароль.

Також рекомендовано встановити перегородки між місцями консультантів «гарячої лінії», особливо це стало актуально в період COVID пандемії.

Оскільки надання підтримки на «гарячій лінії» є специфічним видом допомоги, це означає, що приміщення «гарячої лінії» має бути захищеним від стороннього шуму та втручань у роботу, щоб консультанти були зосереджені на розмові.

«Гаряча лінія» має бути забезпечена додатковою кімнатою або простором, де консультант у вільний від роботи час може відпочити, розслабитися. Щоб допомогти консультантам «гарячої лінії» справлятися з негативними емоціями, стресом, можна забезпечити їх антистресовими засобами: м'якими іграшками, розмальовками та іншими речами, які допомагають «переключитися» та опанувати власний настрій і почуття.

## **Безпека**

Безпека – один із ключових елементів, який сприяє повноцінній роботі «гарячої лінії». Забезпечення безпеки – це виконання комплексу умов, які допомагають захиститися від негативних зовнішніх чи внутрішніх факторів.

Адреса офісу «телефону довіри» або «гарячої лінії» має бути відома лише для службового використання – з метою забезпечення анонімності та безпеки її працівників. З огляду на це, адреса приміщення «гарячої лінії» має бути конфіденційною. Зустрічі з абонентами «гарячої лінії» не передбачені. Під час консультування, при спілкуванні з абонентами, у повсякденній роботі консультанти «гарячої лінії» мають дбати про особисту безпеку та безпеку своїх колег і дотримуватися певних правил:

- не надавати абонентам фактичної адреси свого перебування;
- не називати свого прізвища по телефону та при консультуванні;
- не зустрічатися з абонентами за їх ініціативою;
- не розповідати випадковим знайомим про місце вашої роботи.

Необхідно врахувати, що адреса офісу «телефону довіри»/«гарячої лінії» за певний час може стати відомою для осіб, які зацікавлені дізнатися про неї, і, зокрема тих, які мають негативне ставлення до її роботи. Тому приміщення має бути забезпечене «тривожною кнопкою», якою можливо скористатись у надзвичайних випадках, також бажано мати відеокамери (відеоспостереження) – задля посилення рівня безпеки консультантів.

## **Пожежна безпека**

Кожна країна має свої правила та нормативні документи щодо протипожежної безпеки. Але кімната, де працює «телефон довіри»/«гаряча лінія», має бути забезпечена централізованою пожежною безпекою та вогнегасником. Консультанти зобов'язані знати правила та норми пожежної безпеки, порядок дій у разі виявлення пожежі. Всі консультанти мають ознайомитися з правилами пожежної безпеки перед початком роботи.

## **Адміністративне забезпечення**

Загальне керівництво та планування всієї діяльності «гарячої лінії» здійснює керівник/координатор «телефону довіри»/«гарячої лінії», який керується у своїй діяльності Посадовою інструкцією. Консультанти керуються функціональними обов'язками.

Штат може складатися як із штатних працівників, так і з тих, хто залучений на контрактних засадах. Також до забезпечення роботи «лінії» можуть залучатися волонтери.

До консультування залучаються кваліфіковані спеціалісти (психологи, юристи, соціальні працівники, лікарі та інші фахівці) та волонтери, які пройшли відповідний курс підготовки та добре зарекомендували себе впродовж трьох місяців випробувального терміну (в разі потреби випробувальний термін може бути змінений) і розділяють цінності та

відповідають критеріям, за якими працює даний «телефон довіри»/«гаряча лінія». Також за потреби консультації можуть надаватися іншими вузькоспеціалізованими експертами з державних структур, міжнародних чи громадських організацій, які є компетентними в даній галузі.

Для ефективної роботи штат має бути забезпечений супервізором (штатний або залучений працівник), який буде проводити профілактичну роботу/супервізію для попередження емоційного та професійного вигорання.

### **Організаційне забезпечення**

Для ефективної роботи «телефону довіри»/«гарячої лінії» важливим є її організаційне забезпечення, яке включає *організацію режиму роботи* та *організацію надання консультацій на «телефоні довіри» або «гарячій лінії»*.

### **Організація режиму роботи «гарячої лінії»**

Консультування на телефоні відбувається згідно з графіком. Графік складається на тиждень наперед. Діяльність телефонного консультування відбувається в режимі робочих змін. Це є одним із міжнародних стандартів діяльності «гарячих ліній». Зміни консультування встановлюються залежно від загального графіку роботи «гарячої лінії». Один консультант не може консультувати на зміні понад 4 години.

Консультування на «гарячій лінії» здійснюється відповідно до компетенцій. Один дзвінок може містити в собі декілька видів консультацій (психологічну, юридичну, соціальну, медичну). (Калашник О. 2017). На «гарячій лінії» можуть консультувати одночасно спеціалісти різних галузей. Це важливо, щоб надати абоненту повноцінну якісну професійну консультацію в різних сферах та перенаправити, відповідно до потреб особи, яка звернулася.

### **Організація надання консультацій**

Процес консультування здійснюється в години роботи, відповідно до складеного графіку консультування.

Відповідно до міжнародних стандартів (наприклад, Стандартів діяльності Child Help line International – Міжнародної організації, яка об'єднує дитячі «гарячі лінії» з понад 100 країн світу) та практики, телефонні консультації мають тривати не більше однієї години. Інформація про дзвінок фіксується в реєстраційній базі даних. КОЖЕН дзвінок, який надходить на телефон, фіксується в реєстраційній базі даних.

Перед початком консультування консультанти мають з'ясувати мотиви звернення абонента. У разі підтвердження відповідності запитів абонентів завданням «гарячої лінії» консультанти реєструють звернення в реєстраційній базі даних. Питання, з якими звертаються абоненти на «телефон довіри»/ «гарячу лінію», тривалість їх консультування та особливі відмітки заносяться до реєстраційної бази даних після вивчення індивідуальних ситуацій абонентів та по завершенні консультування.

Перед завершенням надання послуг консультанти мають переконатися, чи задоволені абоненти повнотою інформації, а також, чи відповідає надана інформація їхнім потребам.

Формування звітності щодо роботи «телефону довіри»/«гарячої лінії» відбувається систематично, на основі аналізу статистичних даних. Звіт про роботу має включати статистичну та аналітичну інформацію про дзвінки, які надходять. Звіт варто готувати систематично, але не менше двох разів на рік. Звіт про роботу «телефону довіри» або

«гарячої лінії» може надаватися на прохання державних структур, міжнародних та партнерських організацій, засобів масової інформації.

Звітність може бути внутрішньою (використання у межах власної організації) та зовнішньою (надання інформації іншим суб'єктам у сфері попередження торгівлі людьми, засобам масової інформації).

### **Інформаційна база даних. Вимоги до бази даних, оновлення бази даних**

Щодня консультанти фіксують інформацію, яка надходить від абонентів, обробляють та аналізують її, а відтак застосовують інформаційно-комунікаційні технології. Ефективний процес консультування потребує постійного оновлення інформації та навчання консультантів новим можливостям, викликам, тенденціям тощо.

На «телефоні довіри»/«гарячій лінії» обов'язково має бути інформаційна база даних, до якої занесені контакти всіх державних структур, громадських та міжнародних організацій, куди консультант має перенаправляти абонентів для ефективного вирішення їхнього питання.

Додатковими джерелами інформації для надання якісних консультацій консультантами можуть бути: ресурси державних структур, міжнародних та громадських організацій (відвідування консультантами/ками презентацій, конференцій, семінарів у галузі соціальних послуг; моніторинг сайтів; використання міжнародних та національних довідників, загальнодоступної телефонної довідки тощо); ресурси засобів масової інформації; інформації від колег, які працюють у даній сфері та на інших телефонних лініях; самі абоненти. Процес створення бази даних складається з: отримання (збору) інформації; фіксації інформації; обробки інформації; збереження інформації; надання інформації; обміну інформацією; управління інформацією тощо.

Моніторинг інформаційної бази даних є постійним процесом і невід'ємною частиною роботи бази, а оновлення відбувається не менше, ніж раз на півроку, з метою вилучення не дійсної інформації на новішу та дієвішу. Інформація, яка вноситься до інформаційної бази даних, має підлягати перевірці.

Контактна інформація про організації в інформаційній базі даних має бути наступною:

1. Назва організації; 2. Адреса організації; 3. Контактний телефон організації; 4. Електронна адреса організації; 5. Сайт організації; 6. Додаткова інформація (сюди вноситься інформація про години роботи організації; послуги, які може надати організація тощо).

### **Популяризація роботи «телефону довіри»/«гарячої лінії»**

Для того, щоб абоненти знали про діяльність «телефону довіри»/ «гарячої лінії», важливою є інформаційна підтримка її роботи. Інформаційну підтримку можна отримати завдяки партнерству з державними структурами, міжнародними та громадськими організаціями, а також із засобами масової інформації. Важливо, щоб номер телефону був занесений до офіційних довідників, які розробляються державними структурами чи громадськими організаціями, а також оприлюднений у засобах масової інформації (місцевого чи національного рівня) та висвітлений на сайтах державних структур, громадських чи міжнародних організацій (електронний банер).

Ефективними інструментами в інформаційній підтримці роботи також є:

1. Проведення інформаційних кампаній;

2. Розробка, друк та поширення інформаційних матеріалів: буклети; інформаційні брошури; плакати; листівки; білборди; інформативні відеоролики з номером «телефону довіри»/«гарячої лінії» тощо.

3. Інформаційні кампанії, які можуть реалізовуватися через періодичні друковані видання, радіоканали, телебачення, Інтернет-ресурси та соціальні мережі. Можна розміщувати інформаційні візитівки з номером «гарячої лінії» (на платній або безоплатній основі), писати статті чи листи редакторам, брати участь у інтерв'ю, забезпечувати журналістів інформацією, проводити прес-конференції чи брати участь у заходах, які привертають увагу мас-медіа.

### **Фіксація дзвінків, анонімна база даних, аналіз інформації**

Виходячи з вимог щодо захисту прав людини, діяльність «телефону довіри»/«гарячої лінії» будується на засадах конфіденційності, анонімності, поваги до власного вибору особи та її рішення. Інформування та консультація повинні забезпечувати безпеку та збереження конфіденційності особистої інформації про особу, яка звернулася на телефон. Передача третім особам інформації про особу можлива лише за її згодою або у випадках, коли ця інформація підлягає обов'язковому повідомленню у відповідні органи згідно із законодавством. Всі дзвінки, які надходять на «телефон довіри»/«гарячу лінію», фіксуються в реєстраційній базі даних. Бази даних із зверненнями є винятково службовими і зберігаються на сервері організації. Доступ до електронної бази даних мають лише керівник/координатор «гарячої лінії» та системний адміністратор.

Для рекламно-пропагандистської діяльності телефону можуть використовуватися лише дані статистичного аналізу, а також деперсоналізовані та змінені історії, щоб захистити постраждалих.

Дзвінки, які надходять на «телефон довіри»/«гарячу лінію», систематично аналізуються.

Перелік інформації для реєстраційної бази даних: 1. Стать абонента; 2. Вік абонента (за бажанням абонента); 3. Регіон, із якого телефонує абонент, а також тип населеного пункту (за бажанням абонента); 4. Категорія абонента (дорослий, дитина); 5. Тип дзвінка (первинний, повторний, постійний); 6. Тривалість проблеми абонента (у разі потреби); 7. Скарга (у разі потреби); 8. Консультація, якої потребує абонент (інформаційно-просвітницька, психологічна, правова, експертна); 9. Освіта абонента, професія (за згодою); 10. Мета дзвінка і консультації (наприклад, домашнє насильство, сексуальні домагання на роботі, порушення прав жінки на роботі, міжособистісні стосунки, майнові права, працевлаштування за кордоном, шлюб або розлучення з іноземним громадянином, запити щодо зниклих за кордоном, буллінг, непорозуміння з батьками, питання здоров'я, суїцидний настрій, депресія, тощо); 11. Джерело інформації про «телефон довіри»/«гарячу лінію» (звідки абонент дізнався номер телефону «гарячої лінії») (за згодою); 12. Перенаправлення до інших структур (вказати до яких); 13. Подяка (дзвінки, в яких абонент висловлює подяку консультанту); 14. За бажанням абонента – ім'я; телефон для контакту; місто або селище, з якого телефонують (у разі, якщо абонент/ка бажає, щоб його/її контакти були збережені для зворотнього зв'язку або передані третім особам – наприклад, поліції, журналістам); 15. У реєстраційній базі даних обов'язково повинна міститися графа «Коментар», де консультант може описати детальніше запит абонента, подати коротку довідку згідно своєї відповіді та процесу консультації загалом.

Якісне заповнення консультантами реєстраційної бази даних дає можливість отримати повноцінну статистичну та аналітичну інформацію щодо звернень, які надходять на «телефон довіри»/«гарячу лінію».

### **Кадрова політика**

Добір персоналу відбувається за певними принципами та характеристиками особи. При оголошенні прийому на роботу вказуються характеристики, за якими відбуватиметься відбір, та умови роботи. Робота телефонних консультантів оплачується згідно з укладеними угодами.

### **Підготовка та навчання консультантів для роботи на телефонах психологічної/соціальної допомоги**

Відповідні знання здобуваються у вищих навчальних закладах на факультетах соціальної роботи, соціальної педагогіки, психології, медичних та на юридичних. Також є можливість здобувати другу вищу освіту та проходити спеціалізовані навчально-практичні тренінги й стажування у цій сфері діяльності в інститутах перекваліфікації.

Проведення роботи з підвищення кваліфікаційного рівня консультантів та з запобігання «синдрому вигорання» покладається на керівництво закладу, де функціонує «телефон довіри»/«гаряча лінія», та на супервізора.

### **Попередження синдрому емоційного вигорання, супервізія**

Синдром емоційного вигорання визначається як «фізичне і психічне виснаження внаслідок хронічного стресу, пов'язаного з роботою». Консультування «важких» випадків може мати вплив на самих консультантів. Тому консультанти, які працюють на «телефоні довіри»/«гарячих лініях», мають усвідомити ряд почуттів, пов'язаних з вигоранням (перевтомою), які можуть виникати під час їхньої роботи, та освоїти методики психопрофілактики та психогігієни («самоопіки»).

Супервізія – одна з обов'язкових форм допомоги консультантам, яка має бути закладена до бюджету роботи «телефону довіри»/«гарячої лінії». Супервізія допомагає консультантам впоратись із важкими чи негативними почуттями, також дає можливість відділити те, що є проявом власних обмежень та проблем, від того, що викликають у консультанта розповіді різних абонентів.

Проводиться супервізія внутрішня (інтервізія) двічі на місяць або за вимогою, та зовнішня – раз або двічі на місяць. Супервізія може бути індивідуальною або груповою. (Беляєва С., 2019).

### **Висновки**

Організація роботи телефонної лінії соціальної допомоги – це складний комплекс організаційних складових та заходів задля її повноцінної, ефективної, якісної та безперебійної діяльності. Консультантів, які працюють на телефонних лініях і надають соціальні послуги, необхідно забезпечити всіма умовами для якісної та продуктивної роботи, постійно навчати та проводити супервізії.

### **Література**

Child Helpline International. Counselling Practice Guide  
<https://www.childhelplineinternational.org/> (access date 23.03.2021).



- Беляєва С., Кривуляк А., Швед О. (2019). Стандартні операційні процедури (СОП) консультування на «гарячій лінії» з попередження торгівлі людьми. Київ, 84 с.
- Калашник О., Краснова А., Кривуляк А. (2017). Національна «гаряча лінія» з попередження домашнього насильства, торгівлі людьми і гендерної дискримінації: стандартні операційні процедури консультування, взаємодії та допомоги в ситуаціях насильства в сім'ї та інших видів гендерно зумовленого насильства. ISBN 978-966-137-083-7.
- Тюптя О. (2008). Служби екстреної психологічної допомоги по телефону / Збірник «Актуальні проблеми навчання та виховання людей з особливими потребами». № 5 (7) 2008, Університет «Україна». С.433.

## CONCLUSION

Management is the oldest human activity. Modern management takes into account the achievements of all schools and directions and integrates them in the management process. The new management paradigm recognizes the increased role of the human factor, its education, professionalism, qualifications, as well as factors such as leadership, culture, and motivation.

One of the urgent problems of the modern development of management in European countries is the definition of its features and the reflection of the latter in the current model of public administration. This problem is relevant, since the requirements for the quality of public administration have increased. At present, it becomes obvious that clarifications and scientific support of the conceptual and terminological apparatus of public administration in the public administration model are needed. Thus, it is required to study and carry out a comparative analysis of the modernization of public administration on the basis of modern concepts of management and determination of the main approaches that are most actively implemented in public administration in Europe.

Modern management in modern European countries in this monograph was considered from several points of view, and this confirms the ambiguity of both understanding the essence of the phenomenon and approaches to improving this process in the current socio-economic conditions. Modern management as a decision-making process and choice in favor of stakeholders in resolving social, economic, political, technological, international and confessional contradictions is based on the balance of rights, duties and responsibilities between the center of modern administration and regional centers of state power, between the governed and the managers.

The monograph was prepared by a team of authors-researchers of modern management problematic issues in European countries. An attempt is made to consider the tendencies of modernization of modern management, the problems of civil society interaction with state structures in modern management at different levels, private issues of management theory are considered.





9788366567242